

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR

ANO LECTIVO 2005/2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

**O EXÉRCITO E A CONTRATAÇÃO EXTERNA DE SERVIÇOS
("OUTSOURCING"): DEFINIÇÃO DE UM CONCEITO E DAS ÁREAS DE
INTERVENÇÃO A CONSIDERAR**

**JOÃO ANTÓNIO P. R. HENRIQUES
MAJOR INFANTARIA**

Presidente do Júri: Tenente-General José Luís Pinto Ramalho

Arguente principal: COR ADMAER Luís Manuel Pais de Oliveira

Arguente: TEN COR ADMIL Henrique Manuel Martins Veríssimo

Arguente: MAJ ADMIL António Manuel Pereira Baptista

ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SUPERIORES MILITARES

***ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO
NO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES,
CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS
OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE
ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM
ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOCTRINA SUSTENTADA PELO
INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES.***

PROFESSOR ORIENTADOR:

ARLINDO NEVES LUCAS

TCOR ENG MAT

RESUMO

Este estudo pretende analisar como se poderá contribuir para o processo de transformação do Exército ao efectuar a contratação de serviços externos para actividades não relacionadas com as funções principais (*Core Business*) da Instituição, ou seja, estratégias em termos empresariais, de forma a que haja um claro benefício no desempenho dessas actividades, quer em termos económicos, quer em termos de eficácia e eficiência.

Com o propósito de atingir este desiderato, foi analisada a problemática inerente à substituição de militares em funções de apoio, claramente integrados na óptica da Instituição, por entidades exteriores, talvez mais familiarizadas empresarialmente com os princípios da economia e especialização mas, também, afastadas da relação hierárquica e objectiva, características da organização. Assim, o estudo inicia-se com a apresentação dos conceitos mais actuais referentes à lógica empresarial, vocacionada para o lucro e apresentação de resultados, no que concerne à questão da contratação de serviços (*outsourcing*) para o Exército Português.

Como ponto de partida foi definida uma abordagem quantitativa de todas as possibilidades disponíveis presentemente, ao nível político e nos parceiros de referência mundial, fazendo a comparação das nossas possibilidades com o Exército Norte-Americano e com o Exército de um país Europeu de dimensão, territorial e populacional mais equiparado ao nosso, a Dinamarca. Desta forma, pretende-se encontrar potencialidades e vulnerabilidades nas opções que tão distintamente se apresentam, tirando, assim, as devidas ilações para a adopção de um conceito de *Contratação de Serviços* adaptada às nossas possibilidades e realidade.

Apresenta-se a perspectiva Institucional actual, recolhida a partir de entrevistas a Oficiais que, pelas funções que desempenham no campo doutrinário e executório, no âmbito da aplicação das actividades logísticas, se entende serem significativamente pertinentes para a melhoria e evolução dos processos e formas de actuação do nosso Exército.

Decorrente da investigação que foi efectuada, sugerem-se algumas recomendações que poderão contribuir para a resolução de alguns dos problemas identificados.

ABSTRACT

The present work intends to analyse how outsourcing activity will contribute to the Army transformation process by the contracting of private companies to perform non Core functions, all except the strategic ones, in order to obtain a clear economic and efficient benefit.

With this objective in mind, an analysis was performed on the emergent problem inherent of the replacement of Human resources by external contractors, not familiarized with the Institutional procedures. Albeit these external contractors may be more knowledgeable regarding the economy point of view and expertise, they lack an Institutional culture concerning hierarchy and objective characteristics in our context. Therefore, this essay begins with the presentation of the most recent concepts on the use of outsourcing resources appealing to the business logics and profits to be applied to the Portuguese Army.

As a start point, a quantifying approach has been set for the available possibilities at a political level and also with world organizations reference partners, in particular with the United States Army and the Army of the European country that has the territorial and population similitude to Portugal, Denmark. In this way, the intention of finding both potentialities and weaknesses, in the options that so differently have been presented to us, and thus taking the due conclusions on the adoption of the outsourcing concept better fitted to our possibilities and reality.

The actual Institutional perspective is presented, taken from the statements of Officers that, by the referenced performed duties both in doctrinal and executor fields of the Logistic application of these activities, are to be significant and meaningful to the improvement and performance of the Army.

Concluding the investigation, some suggestions are made regarding problems that were identified, in a search to contribute to their solution.

DEDICATÓRIA

À minha família, que com o seu apoio incondicional permitiu a elaboração deste estudo.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi auxiliada por informações, esclarecimentos e conselhos de individualidades a quem é da mais elementar justiça manifestar publicamente o agradecimento.

Ao orientador do trabalho, Tenente-Coronel SMAT Lucas, se agradece profundamente a disponibilidade permanente, o rigor, as sugestões, o apoio e a amizade, que dispensou ao longo de todos os momentos em que foi inquirido com as incessantes dúvidas e solicitações sobre a matéria em apreço.

Ao Major ADMIL Baptista, pela disponibilidade plena e apoio na abordagem à problemática e no desenvolvimento do presente estudo. Não se poderia em consciência e em igualdade de circunstâncias, deixar de agradecer ao Tenente-Coronel Henrique Veríssimo, pela magnífica assistência e conselho, em termos estratégicos, do *Modus Operandi* empresarial da Gestão e Administração de grandes organizações, em concreto, do Exército Português.

Ao Ministério da Defesa Nacional, Central de Compras, em particular à pessoa do Tenente-Coronel Farrajota Ralheta, o profundo agradecimento pela forma como disponibilizou os dados solicitados e pelos singulares esclarecimentos prestados.

Igual gratidão devemos ao Comando da Logística, na pessoa do Tenente-Coronel Pedro pelo apoio, amizade e disponibilidade sempre manifestados, pelo impar conhecimento prático que colocou à disposição e pela incansável procura de uma “melhor solução” para as dificuldades encontradas no que respeita à sustentação do Exército.

Aqui se endereça uma palavra muito especial aos camaradas de curso que, sem sequer o suspeitarem, com o seu exemplo e camaradagem, permitiram que toda a aplicação, empenho e dedicação votados, não só a este estudo mas a todos aqueles trabalhos que no desenrolar desta provação foram executados, fossem de forma inigualável suportados por um ânimo e uma força de vencer que de outra forma não teria sido possível.

Ainda, pela forma única com que dirigiram o curso, não se poderia deixar de agradecer ao Exmº Coronel Martins Pereira, pela “especial” formação que possui e pela compreensão da particular situação que se vive durante a frequência deste Curso de Estado-Maior, o que permitiu que determinados objectivos pessoais tivessem sido concretizados e ao Exmº Tenente Coronel Xavier de Sousa, pelas palavras, gestos e atitudes que me encorajaram até ao objectivo final, quiçá, o mais tortuoso e difícil de conquistar.

E por fim, a compreensão e apoio dos meus amigos mais próximos, que sem dúvida justificam o meu muito obrigado.

A todos, bem hajam.

LISTA DE ABREVIATURAS

AJP	<i>Allied Joint Publication</i> (Publicação Conjunta Aliada)
AMC	<i>Army Materiel Command</i> (Comando do Material do Exército)
APOD	<i>Air Port of Debarkation</i> (Aeroporto de Desembarque)
CASCOM	<i>Combined Arms Support Command</i> (Comando Combinado de Apoio de Combate)
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CEM	Curso de Estado-Maior
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
DAMP	Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
DCS	<i>Danish Camp Supply</i>
DLA	<i>Defense Logistics Agency</i> (Agência da Logística da Defesa)
DoD	<i>Department of Defense</i> (Departamento da Defesa)
EBE	Estrutura de Base do Exército
EME	Estado-Maior do Exército
EMEL	Escola Militar de Electromecânica
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FOPE	Força Operacional Permanente do Exército
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
GNR	Guarda Nacional Republicana
GU	Grande Unidade
ITC	<i>Information Technology Centre</i> (Centro de Tecnologias de Informação)
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MOU	<i>Memorandum Of Understanding</i>
MSA	<i>Mutual Support Agreement</i> (Acordo de Apoio Mútuo)
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
NRF	<i>NATO Response Force</i> (Força de Resposta da NATO)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OCS	<i>Operational Contractor Support</i> (Apoio Operacional por Contratação)
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SAM	Serviço de Administração Militar
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SPOD	<i>Sea Port of Debarkation</i> (Porto de Desembarque)
TA	<i>Technical Agreement</i> (Acordo Técnico)
TILD	Trabalho Individual de Longa Duração
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão
UEB	Unidade de Escalão Batalhão
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
USD	<i>United States Dollars</i> (Dólares Americanos)

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO	1
I.1.	DEFINIÇÃO DO OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO	2
I.2.	JUSTIFICAÇÃO E PERTINÊNCIA DA ESCOLHA DO TEMA.....	3
I.3.	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	3
I.4.	METODOLOGIA	4
I.5.	DEFINIÇÃO DE TERMOS	5
I.6.	ORGANIZAÇÃO E CONTEÚDO DO ESTUDO	6
II.	O <i>OUTSOURCING</i>	8
II.1.	O CONCEITO.....	8
II.2.	ONDE SE INSERE?.....	10
II.2.1.	O QUE PODE SER CONTRATADO?	11
II.2.2.	QUAIS OS GANHOS?	12
II.3.	SÍNTESE CONCLUSIVA	14
III.	A OPÇÃO PELO <i>OUTSOURCING</i>.....	15
III.1.	O CASO DO EXÉRCITO DOS EUA.....	15
III.1.1.	NO TERRITÓRIO DOS EUA	15
III.1.2.	NO IRAQUE	19
III.2.	O CASO DA DINAMARCA.....	21
III.2.1.	A REMODELAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS	22
III.2.2.	O <i>OUTSOURCING</i> PARA A DINAMARCA	23
III.3.	SÍNTESE CONCLUSIVA	26
IV.	A NOSSA REALIDADE	30
IV.1.	O MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL E O <i>OUTSOURCING</i>	30
IV.1.1.	O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO	30
IV.1.2.	CENTRAL DE COMPRAS DO MDN	32
IV.2.	O <i>OUTSOURCING</i> E O EXÉRCITO PORTUGUÊS	34
IV.2.1.	A INFLUÊNCIA DO <i>OUTSOURCING</i> NA TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO	34
IV.2.2.	ÁREAS DE INTERVENÇÃO A CONSIDERAR PARA CONTRATAÇÃO	36
V.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	40
V.1.	CONCLUSÕES	40
V.2.	RECOMENDAÇÕES.....	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
	APÊNDICES	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – A Cadeia de Valor de Michael Porter

Apêndice B – Metodologia de *Rothery & Robertson*

Apêndice C – Contratos em elaboração pela Central de Compras

Apêndice D – Análise de entrevistas

Apêndice E – Despesas com Classes I, II e III em TN e com FND

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Decreto-Lei nº 61/2006

Anexo B – *Potential Logistic Support for Third Party Delivery* (AJP 4.9, Chapter 5)

Anexo C – *Public-Private Competition* (Circular A-76, Attachment B)

Anexo D – Implementação da Defesa Dinamarquesa

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Grau de *outsourcing*

Figura 2 – Metodologia de *Rothery & Robertson*

Figura 3 – Processo de Contratação da Central de Compras

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação dos Orçamentos de Defesa

Tabela 2 – Grupos de Negociação

Tabela 3 – Categoria de Serviços

Tabela 4 – Áreas de possível contratação no TO

I. INTRODUÇÃO

Nos exércitos de referência mundial temos vindo a assistir a grandes transformações. Desde o descerrar da “cortina de ferro”, a preocupação com os assuntos de segurança tem-se deslocado do conceito de massificação de forças, em blocos opostos, para uma focalização de esforços em tempo e locais delimitados. A título de exemplo, refira-se a desmobilização de diversas forças da Organização do Tratado do Atlântico Norte (*North Atlantic Treaty Organization* - NATO) na Europa, certamente ligadas à alteração de política externa do Bloco Leste, a unificação da Alemanha, com a implosão da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), com a desactivação de grande número de ogivas nucleares e a abertura de comércio e criação de parcerias com países anteriormente considerados como ameaças.

Naturalmente, a par com todas estas “reduções” do Bloco Leste, tivemos a equivalente retracção por parte da NATO, nomeadamente a recolocação de efectivos do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), a tão exigida diminuição dos Exércitos Europeus e, de um modo geral, uma menor atribuição de verbas destinadas à defesa. Como é óbvio, não se trata de um corte total no orçamento da defesa, mas surge a preocupação de reduzir. Todas estas acções levaram a que houvesse maior racionalização de meios disponíveis, não só materiais, com o abate de equipamentos obsoletos em grande número, pela substituição dos mesmos por outros tecnologicamente mais avançados, como também pela rentabilização do potencial humano. Os exércitos de referência vêm reduzindo os seus efectivos¹, mantendo no entanto o mesmo poder bélico, principalmente com a evolução do armamento, com novos sistemas de potencial de combate superior.

A urgente necessidade de redução não deve afectar o produto operacional, sendo que, num Exército que tem de manter activas as forças em diversos Teatros de Operações (TO), como o Exército dos EUA, a solução não poderia passar, exclusivamente, pela redução das unidades de combate. A opção tomada foi a de se concentrar no que mais ninguém poderia fazer no seu lugar, focalizando-se no seu “*Core Business*”² e deixando de aplicar os seus militares em funções que poderiam ser desempenhadas por qualquer outro elemento. Ficam assim eliminados os investimentos iniciais em formação, as despesas permanentes inerentes ao pessoal, como o

¹ O Exército dos EUA reduziu para um terço o efectivo de 1990 a 2004. “*Currently, there are 499,000 active duty Army troops, backed up by 700,000 National Guard and Army reservists.*” - LT. GEN. JOHN VINES, U.S. Army

² Expressão usada para identificar o “*negócio central de uma empresa (Manual de Gestão, 1997:20)*”. (RODRIGUES, R. 1998: 74).

pagamento de subsídios, indemnizações, seguros ou assistência médica. Em suma, diversas funções de apoio foram contratadas a empresas civis, suprimindo as necessidades tão bem ou melhor como antes. Isto, é claro, para um mesmo produto operacional.

No Exército Português, os projectos de contratações de serviços poderão contribuir para a menor dispersão dos escassos recursos humanos disponíveis, fazendo com que empresas civis efectuem serviços em apoio do Exército, quer nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército (U/E/O), quer em Forças Nacionais Destacadas (FND).

Assim, torna-se pertinente que se compreenda e analise o ponto da problemática neste momento. A que nos referimos quando empregamos termos como o “outsourcing”³ aplicados ao nosso Exército e porque motivo se levanta a hipótese de alterar a nossa estrutura de apoio e modo de funcionamento?

I.1. Definição do objectivo da investigação

As Forças Armadas, de um ponto de vista empresarial, podem ser consideradas como uma firma de integração vertical, firmemente hierarquizada e autónoma. Resumindo, uma *entidade* que tem ao seu dispor todos os meios que necessita para a sustentação das suas operações.

Evidentemente, esta situação será a ideal quando nos encontramos numa situação linear, estável e na posse de todos os recursos necessários à manutenção de um grande dispositivo territorial. No entanto, esta situação de “estabilidade” tem vindo a alterar-se, não sendo projectável uma imagem do que o Exército se tornará, no que se poderá designar a longo prazo. As reduções, quer orçamentais quer de efectivos (“downsizing”⁴), contribuem em elevado grau para esta incerteza. Em menor grau, a diminuição, quase extinção, da Indústria de Defesa Nacional remete-nos para uma maior dependência do mercado de material bélico e de suporte das operações, como armas ligeiras, viaturas e até munições.

Naturalmente, conforme refere RODRIGUES, R. (1998: 42), “*Perante este ritmo alucinante de mudanças, que assolam a actividade..., uma questão ganha para nós redobrada*

³ “Processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico...” (SANTOS, 1998: 23).

⁴ “Processo de reestruturação que passa pela redução ... da dimensão da empresa, ... Implica quase sempre uma redução do número de efectivos...” (RODRIGUES, 1998: 54).

relevância: teremos a capacidade suficiente para aprender a mudança...?” parece ser a questão aplicável, se não se tomarem as adequadas medidas para ultrapassar esta fase de transformação que, presentemente, estamos a operacionalizar. Este estudo tentará encontrar uma possível solução para a questão da viabilidade da contratação das actividades cuja execução não seja economicamente viável, ou que se considere que o encargo com essa actividade retire recursos a outras áreas onde estes sejam mais necessários.

I.2. Justificação e pertinência da escolha do tema

Perante o tema proposto – O Exército e a contratação externa de serviços (“*Outsourcing*”): definição de um conceito e das áreas de intervenção a considerar – procuraremos reflectir sobre o futuro que nos reservará uma corrente transformação do Exército, bem como, em que áreas principais teremos a possibilidade de implementar, com ganhos evidentes à situação vigente, as virtudes de uma ferramenta que se nos apresenta, à partida, como uma génese de desenvolvimento face à actualidade. Dado que este assunto se encontra em constante actualização, procedeu-se a uma nova análise à contratação de serviços, não só em Território Nacional (TN), como também fora deste.

A transformação do Exército está a redireccionar os seus Recursos Humanos, Materiais e Financeiros das actuais forças, centradas na Defesa Directa do território, para atribuir prioridade à Componente Operacional, forças modulares, mais facilmente projectáveis e organizadas por capacidades. Face a esta orientação, será de esperar que a contratação de serviços em TN surja como um modo de potenciar a colocação de militares em Forças Operacionais, passando as funções desempenhadas por estes a ser assumidas por empresas contratadas. Naturalmente, será necessário identificar quais serão as actividades a contratar. Já no que diz respeito às Forças Operacionais⁵ a projectar para os TO (como as FND), é de considerar que meios civis poderão ser utilizados com recurso a contratações por parte do Exército, uma vez que Portugal será sempre responsável pela projecção e sustentação das mesmas.

I.3. Delimitação do estudo

O estudo do presente tema é de tal modo vasto que nos será impossível mencionar todo o esforço de pesquisa efectuado, sendo apenas relevado o aspecto prático e com capacidade de

⁵ Até Grande Unidade (GU) de escalão Brigada.

solucionar apenas a parte emergente da enorme problemática lançada sobre o “gigante empresarial” que é o Exército. Não sendo objectivo do presente estudo abordar assuntos relacionados com o desempenho de determinados órgãos da nossa Instituição, houve a necessidade de delimitar este trabalho da seguinte forma:

- Os exemplos apresentados para efeito de estudo serão seleccionados como os mais comuns e de maior relevância, sendo as excepções relegadas para segundo plano;
- A abordagem ao tema não pretende ser técnica, essa componente deverá ser tratada por uma equipa de especialistas da Administração Militar. Os conceitos abordados não contemplarão, por isso, o tratamento específico na área, por exemplo, das finanças;
- Decorrente do anterior, não será efectuado um cálculo ou análise de custo exacto, referente às possíveis actividades a contratar. Tal deverá ser minuciosamente tratado caso a caso e por uma equipa técnica.
- Sendo potencialmente aliciante estabelecer comparações com os restantes Ramos das Forças Armadas, não se irá assumir tal magnitude no presente trabalho, estando o mesmo restringido ao tema e à delimitação imposta explicitamente;
- As áreas de implementação da contratação externa, no objecto do estudo, não pretendem ser estanques entre si, mas para manter como variáveis apenas os factores externos à organização, não as relacionaremos. Isto implica que não será efectuado qualquer estudo de impacto relativamente a militares ou civis⁶, que poderiam ser alvo de reclassificação pela sua actividade presente poder ser contratada.

I.4. Metodologia

O presente estudo assentará na seguinte questão central:

De acordo com a especificidade da sua missão, de que forma é que um conceito de contratação externa de serviços “*outsourcing*” poderá contribuir para a eficiência e eficácia do Exército?

Da presente questão central emergem as seguintes questões derivadas:

- Que conceito deverá o Exército adoptar para a implementação da contratação de serviços?

⁶ Bem como o seu custo em vencimentos ou caracterização social ou sociológica.

- Que entidades terão de ser envolvidas no processo de contratação de serviços?
- Que áreas de intervenção se poderão considerar para uma melhor optimização dos seus recursos?
- Para a actual estrutura do Exército, poderão ser aplicados todos os possíveis exemplos de contratação de serviços?

Tentar-se-á obter a resposta mais adequada às necessidades que, com mais urgência, se fazem sentir em todo o Exército, principalmente no desempenho de funções que podem começar a afectar o nosso “*Core Business*” e, principalmente, com a redução de efectivos nas unidades operacionais.

Das questões derivadas foram levantadas um conjunto de hipóteses que orientaram o estudo:

- “*O conceito de contratação deverá ser semelhante a exemplos de sucesso nos Exércitos e nas empresas de referência*”;
- “*A contratação de serviços deverá ser gerida ao mais alto nível do Exército por uma entidade especializada em gestão e finanças*”;
- “*Existem actividades logísticas que poderão ser contratadas com a mesma relação custo/eficácia, permitindo um redireccionamento do efectivo para outras actividades*”;
- “*Poderão ser contratados determinados serviços para o apoio a toda a organização do Exército⁷, tanto em TN, como para as FND.*”

A estas questões tentaremos responder baseados em estudos prévios, para além de consulta e pesquisa bibliográfica no âmbito de gestão empresarial e do Centro de Lições Aprendidas da Doutrina do Exército dos EUA e NATO. Os dados anteriores serão complementados com as mais recentes partilhas de informação disponível em documentação na rede global, bem como, em situações particulares, com entrevistas a entidades com méritos reconhecidos na área da gestão e administração.

I.5. Definição de termos

A designação de **efectivo** será atribuída ao número de militares afectos às diferentes formas de prestação de serviço.

⁷ Força Operacional, Estrutura de Base e Estrutura de Comandos.

Como **Core Business**, que se identifica como sendo a actividade central numa determinada organização, serão consideradas as actividades que vêm referidas no Artigo 1º – Missão, do Anexo – Lei Orgânica do Exército ao Decreto-Lei nº 61/2006⁸.

As actividades de **Core Competence** são todas aquelas que traduzem competências únicas e distintivas da organização, não podendo ser desempenhadas por outrem. De um modo geral, afirma-se que serão todas aquelas que impliquem a utilização de armas ou sistemas de armas, letais ou não, isoladamente ou de uma forma conjunta e/ou combinada, no cumprimento das actividades referidas anteriormente como **Core Business**.

Subcontratação de Serviços é um termo utilizado por empresas que, durante o cumprimento de um serviço a um determinado cliente, entregam parte das tarefas a uma outra empresa para as desempenhar em seu lugar. No caso particular da Administração Pública e, consequentemente, do Exército, não se considera que existam “clientes” a contratar os nossos serviços, estando assim a situação definida de que será o Exército o cliente, pelo que não haverá lugar para subcontratações mas sim a **Contratação de Serviços**.

Utilizaremos ao longo do estudo o termo **outsourcing** pela técnica de gestão utilizada como Contratação de Serviços, mas sendo esta uma designação muito abrangente, iremos considerar que esta se trata de uma opção que será de nível estratégico, de utilização a longo prazo e de carácter permanente.

Terceirização interna caracteriza-se pela locação de profissionais que trabalham sob a coordenação directa de um funcionário da empresa. É, provavelmente, a modalidade mais utilizada.

Terceirização externa, os serviços são efectuados fora da empresa por uma outra que se responsabiliza pelos resultados apresentados mas que tem bastante liberdade na sua execução. Nalguns casos, os equipamentos utilizados são propriedade da última, dependendo da actividade a desempenhar.

I.6. Organização e conteúdo do Estudo

O tema do presente estudo poderia induzir-nos numa demanda de potenciais contratações a aplicar nas U/E/O e em apoio a diversas outras actividades, como a Instrução, Treino Operacional e Operações. Porém, a pesquisa não se irá restringir a estes conceitos. Far-se-ão referências a actividades a contratar em apoio da Estrutura de Base do Exército (EBE), mas tentará ir-se um pouco mais além, pois certamente a contratação terá também contributos a

⁸ Em Anexo A – Decreto-Lei nº 61/2006.

oferecer para o aumento do número de homens disponíveis para a Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) e também ao apoio logístico no desenrolar das operações, desde a projecção de forças, com o transporte para o TO e a sua sustentação e o abastecimento das diversas classes, entre outras actividades não ligadas directamente à execução de acções de combate.

No primeiro capítulo serão dados a conhecer os aspectos que importam salientar do estudo, qual a abordagem seleccionada para a resolução do problema proposto e esclarecimento de termos em corrente utilização.

No segundo capítulo serão abordados os conceitos subjacentes à compreensão da temática, com a apresentação de exemplos de modelos que poderão servir de base para a determinação de um possível conceito de utilização de *outsourcing* no Exército. De uma forma mais teórica, abordaremos uma maneira possível de encarar a contratação de serviços de um modo centralizado, em que um só interlocutor se relaciona com o prestador desses serviços.

No terceiro capítulo apresentaremos como os Exércitos de referência têm efectuado, na prática, a transformação da sua força com as componentes de apoio a serem atribuídas a empresas civis contratadas, apresentando dois casos de estudo com conceitos diferenciados na aplicação do modelo de *outsourcing*.

No capítulo seguinte serão transportados os pontos importantes abordados pelos capítulos anteriores para a nossa realidade, fazendo uma analogia com as situações que se aproximam e tirando as devidas ilações para os casos que se apresentam como de potencial conflito. Será dado ênfase ao mercado de escala, em que se mostrará que grandes contratos terão mais vantagem do que uma série de pequenas aquisições ou trocas comerciais ao nível das U/E/O, fazendo uso de uma gestão centralizada dos recursos.

Finalmente, serão apresentadas, de uma forma sucinta, as conclusões do presente estudo, apontando a nossa visão da problemática analisada, bem como as devidas recomendações.

II. O OUTSOURCING

II.1. O conceito

A contratação de serviços, *outsourcing*, não é uma prática assim tão recente nas relações entre empresas. Em termos vulgares pode definir-se como “mandar fazer fora”, “recurso a uma fonte externa”, externalização, subcontratação ou terceirização. Várias empresas⁹ socorrem-se desta forma de acção quando, por motivos diversos, pretendem alienar parte das actividades nas quais não pretendem (ou não podem) consumir recursos, atribuindo essa responsabilidade a outra ou outras empresas. Para melhor compreensão do objecto deste estudo considerou-se fundamental a definição actualizada do conceito de *outsourcing*.

Na sua origem, o *outsourcing* era confundido com a simples subcontratação, resumindo-se a actividades de baixo valor e muito afastadas do *Core Business* da empresa. Com o aumento da competitividade do mercado, as empresas, para sobreviver, tiveram de concentrar os seus melhores recursos na sua actividade principal, estendendo ao *outsourcing* outras actividades, agora muito mais próximas do seu *Core Business*. Hoje, na alteração de uma atitude passiva para uma atitude activa, o conceito de *outsourcing* significa a celebração de um contrato, entre empresa e contratado, numa **parceria estratégica** a longo prazo, que dura, normalmente, entre 5 a 10 anos, conforme é referido por GONÇALVES, J. (2003)¹⁰. Do mesmo autor se retém que, se dantes se obtinham poupanças de cerca de 20%, com um *outsourcing* estratégico podem esperar-se benefícios bem mais avultados, na ordem dos 50%, “*com melhorias adicionais ao nível da quota de mercado e da redução de riscos*”.

Por outro lado, nem todas as relações de contratação poderão fazer parte dos interesses das organizações que se irão relacionar. Conforme vem explicitado no PLANO E RELATÓRIO DE ACTIVIDADES da Presidência do Conselho de Ministros, “*A tendência é cada vez mais para que serviços que não produzam valor acrescentado...sejam executados por entidades exteriores à organização, em vez de produzidos internamente. As grandes vantagens residem na redução de efectivos...para se dedicarem mais a outras competências, nomeadamente, de ordem estratégica, para além de implicar uma racionalização de custos*¹¹.”

⁹ A própria Guarda Nacional Republicana, no que respeita à gestão da sua frota automóvel.

¹⁰ Acedido em http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0022.htm.

¹¹ Transformando custos fixos em custos variáveis, ou seja, só efectuando gastos quando se torna necessário executar essa actividade, não tendo o encargo dos custos inerentes ao pessoal em permanência afecto à função.

Paralelamente, tem vindo a verificar-se uma implementação em massa de práticas de *outsourcing*, que “...ultrapassam em muito as áreas tradicionais..., caso típico dos serviços de contabilidade, limpeza e segurança”, conforme refere RODRIGUES, R. (1998: 75). O mesmo autor acrescenta que “hoje, o *outsourcing* cobre já todas as áreas da vida empresarial, desde a consultadoria ao marketing, passando pelas áreas financeira, produtiva, de aprovisionamento ou de transportes. E tudo até parece ser possível de se *outsourcizar*”.

Em concordância, PORTER, M. (1985) afirma que uma empresa se pode especializar em uma ou outra actividade da sua **cadeia de valor**¹² e subcontratar as restantes actividades.

A forma como o *outsourcing* começa a fazer parte da actividade de uma empresa carece de uma avaliação sistematizada em diferentes partes de todo o seu processo. Existem casos em que a empresa contratante só o faz porque outras assim o fizeram, não concretizando a verdadeira necessidade ou explorando eficazmente todas as possibilidades e oportunidades criadas com a contratação. Sendo uma relação estratégica, a empresa deve ter consciência da magnitude da sua decisão, tendo de optar sobre quais as actividades a contratar e que grau de *outsourcing* vai assumir, conforme a figura 1.

FIGURA 1 – GRAU DE *OUTSOURCING*



Fonte: Electronic Data Systems Corporation

A decisão de iniciar um processo deste tipo deve vincular-se a regras que sejam um garante da exigência do serviço e que procurem atingir a eficiência e eficácia dos procedimentos.

¹² Conforme Apêndice A – A Cadeia de Valor de Michael Porter.

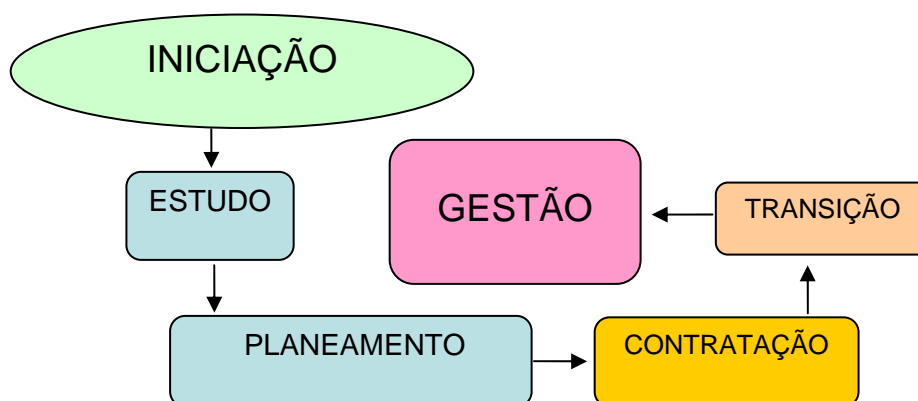
Citando Maurice F. Greaver, “*do it right, and outsourcing can be a powerful tool for achieving competitive advantage. Do it wrong, and it can be a quagmire¹³ of sub-performance, plummeting morale, and lost business opportunities*”.

Uma das prioridades na decisão para uma entrada neste novo campo de actuação é a “*utilização de uma metodologia que apoie a formulação e implementação prática do outsourcing*”, de acordo com o defendido por SANTOS, A. (1998: 98).

Nas metodologias existentes, aparenta haver uma semelhança não só no faseamento de toda a operação, como também nas preocupações.

Apresentar-se-á a metodologia de *Rothery & Robertson*, apresentada na figura 2, cujos autores consideram que a sua teoria não deve ser considerada como uma solução, mas sim um guia e uma ferramenta para o negócio de uma qualquer empresa. Das metodologias apresentadas, esta parece ser a que melhor corresponderia às expectativas da nossa Instituição, pelo que se abordará de forma muito sucinta.

FIGURA 2 – METODOLOGIA DE ROTHERY & ROBERTSON¹⁴



II.2. Onde se insere?

Nas suas variadas formas o *outsourcing* já existe no mundo empresarial há vários anos, representando um sector económico que, globalmente, muitos estimam valer entre 100 e 150 milhões de euros apresentando uma taxa de crescimento anual entre 10 e 20%¹⁵.

Do que foi até agora apresentado, o *outsourcing* surge-nos então como uma forma de otimizar os escassos recursos que dispomos, de forma a que os gastos se reduzam, as tarefas

¹³ Lamaçal, charco ou pântano.

¹⁴ As fases descrevem-se em detalhe no Apêndice B – Metodologia de *Rothery & Robertson*.

¹⁵ in *Semanário Económico*, n.º 863, 25 de Julho de 2003.

secundárias que anteriormente se executavam deixem de ser uma constante preocupação e as pessoas sejam redireccionadas dessas mesmas tarefas para a actividade principal.

Se bem que o maior volume de processos de *outsourcing* se localize ao nível dos sistemas de informação, a recorrência a contratos desta natureza vai muito para além disso, entrando em áreas contabilísticas, financeiras, recursos humanos e logísticas das empresas. É possível efectuar a externalização dos processos de suporte ao negócio das empresas, como sejam o processamento de salários, os serviços de contabilidade e assessoria financeira e os serviços de gestão de conteúdos, entre outros. Assume, nestes casos, a designação de *Business Process Outsourcing* (BPO).

Assim, pretendendo tomar uma decisão de contratar parte da nossa actividade não *Core*, urge saber quais serão essas actividades, de onde extrairemos as áreas de intervenção a serem consideradas e qual será a vantagem de assumir um compromisso com uma entidade exterior, desde logo não integrada na nossa cultura institucional. Para melhor focar esta situação, ir-se-á recorrer a VERÍSSIMO, H. (2006: 5), que refere “...*de todas as actividades que são desenvolvidas no seio de uma organização, umas são consideradas primárias (contribuem directamente para a missão da organização) e outras são consideradas secundárias (servem de suporte às primeiras)*. Acrescenta ainda o autor que “*dentro das actividades primárias, existe um leque reduzido que constituem as denominadas competências estratégicas, únicas e distintas dentro da organização*”. Pois será precisamente estas que se irão considerar como as nossas *Core Competence*.

Algumas forças militares adoptaram programas específicos para que algumas das suas funções logísticas fossem desempenhadas por uma terceira parte. De acordo com COSTA, L. (2005), este procedimento não foi isento de problemas, devido ao emprego de trabalhadores em situações em que a sua segurança pode ser comprometida, nas operações em ambiente hostil. O mesmo autor refere ainda que “...*admitindo-se que a terceirização aumenta a capacidade das forças militares, pela sua disponibilidade, para a sua actividade operacional no cumprimento da missão, pode acontecer que em situações de contingência ou de emergência, o pessoal contratado seja obrigado a operar num ambiente de combate, o que obriga a uma avaliação cuidada do risco de emprego destes programas.*”

II.2.1. O que pode ser contratado?

Conforme refere SANTOS, A. (1998: 28), a contratação de serviços pode abranger um elevado número de actividades que uma organização pretende que sejam efectuadas por um

determinado contratado. Esta organização identificou, por algum motivo, que existem uma ou mais actividades que trarão mais vantagem à mesma se forem desempenhadas por outrem. Estas actividades podem ir desde as mais simples ou elementares, passando pelas acções de apoio ou mesmo as mais complexas, como as de planeamento e gestão, havendo até a possibilidade de estas actividades fazerem parte do *Core Business* da organização. Em oposição de ideias, encontramos VERÍSSIMO, H. (2006: 5) que nos afirma quanto às actividades de *Core Competence* que “*estas são as únicas que não podem ser subcontratadas. Todas as outras (principalmente as que não acrescentam valor...) podem ser contratadas a entidades exteriores à organização*”. Tudo está, naturalmente, dependente da vontade desta organização em querer ou não desempenhar as actividades seleccionadas.

Ainda reforçando esta ideia, PORTER, M. (2001) refere que “*A estratégia continua a ser uma arma decisiva. O posicionamento estratégico – fazer as coisas de um modo diferente da concorrência – é ainda mais fundamental, dada a cada vez maior dificuldade em manter as vantagens operacionais*”¹⁶.

A primeira definição é uma noção muito abrangente de contratação de serviços, afirmando que tudo pode ser contratado, não parecendo ser esta a orientação ideal para seguir no nosso estudo. A proposta do segundo autor, mais adequada à nossa realidade institucional, permite uma abordagem que nos parece ideal para a prossecução da análise. Como quadro de referência, optar-se-á pelas actividades apresentadas no AJP 4.9 *MODES OF MULTINATIONAL LOGISTIC SUPPORT*¹⁷ que, sendo as actividades (de apoio) identificadas ao nível da doutrina, são as que, preferencialmente, poderão ser alvo de análise de possível contratação.

II.2.2. Quais os ganhos?

Para melhor entender este ponto, é conveniente fazer uma abordagem à análise dos custos/benefícios¹⁸. Devemos então estabelecer uma lista do que é custo (despesa ou perda) e o que será um benefício (ganho ou vantagem), estabelecer um padrão de comparação entre ambos e determinar se uma modalidade de acção nos confere maior ou menor valor se for seguida. Logicamente, como em muitas outras situações, há indicadores que serão mais facilmente

¹⁶ Artigo de Michael Porter “A Internet e a Estratégia” na *Executive Digest* nº 79, de Maio de 2001.

¹⁷ Anexo B - *Potential Logistic Support for Third Party Delivery* (AJP 4.9).

¹⁸ Conforme o preconizado no Guia de Ideias e Técnicas de Gestão, “*é a abordagem através de uma escala de ponderação para se chegar a uma decisão*”.

mensuráveis do que outros. Os custos de um contrato serão imediatamente visíveis, enquanto que o produto operacional ou a focalização no *Core Business* serão de mais difícil quantificação.

Para o caso concreto do Exército, uma vantagem tangível e nítida será a libertação de militares de funções de apoio para outras de combate, recuperando assim o investimento efectuado em treino operacional prévio. Será adequado referir que estando limitadas em pessoal, esta será uma maior vantagem para as unidades operacionais. Associado a este benefício, estará ainda a redução de custos relacionados com toda a instrução, não essencialmente militar, que seria necessário fornecer a militares para que fossem desempenhadas as funções a contratar. A contratação permite assim uma redução de custos fixos, como as despesas com o pessoal, tornando-os em custos variáveis, uma vez que só será prestado o serviço quando for necessário.

Toda a informação focada até ao momento, apesar de válida e muito útil, é também bastante vaga e generalista. A pergunta que permanece sempre é: *“mas afinal, é vantajoso, ou não?”*. Nas palavras de Rogério Carapuça, Presidente da Novabase, *“o outsourcing não é a cura geral para todos os males das organizações. Só se deve fazer outsourcing quando ela não é estratégica para a diferenciação da organização. Neste caso, o outsourcing é vantajoso. O outsourcing não se deve efectuar para funções que são essenciais para a diferenciação da organização. O poder estratégico sobre o negócio não se pode nunca ceder a terceiros.”*

Rogério Carapuça refere ainda que *“há alguns sectores em que é mais difícil fazer outsourcing porque, em boa verdade, a lei não o permite. Por exemplo, a Administração Pública (AP) tem dificuldade em fazer outsourcing porque os contratos que a AP está habituada a fazer para a aquisição de bens e serviços ... dificilmente são plurianuais, e os contratos de outsourcing, por definição, são-no. Por outro lado, há as condicionantes sociais relativas ao emprego na AP.”*¹⁹

Responder à questão não é fácil. E nos factores apresentados anteriormente, um dado falta. Esse dado é a quantificação dos custos totais e dos benefícios obtidos. A resposta a dar carece também de uma orientação estratégica, que indique qual a prioridade²⁰ a seguir, de modo a determinar a direcção e o esforço a desenvolver. Apesar de não fazer parte do objecto do estudo determinar qual a rentabilidade específica de cada uma das actividades passíveis de serem contratadas, apresenta-se uma ferramenta utilizada pela Administração Pública dos EUA, no que

¹⁹ Em entrevista à Revista e_motion nº12, Julho de 2004.

²⁰ *“A prioridade de atribuição de recursos humanos, materiais e financeiros será inequivocamente atribuído à Força (Operacional Permanente do Exército)”*. Alocução do Chefe do Estado-Maior do Exército, General Luís Valença Pinto, na Academia Militar, 14 de Outubro de 2003.

concerne à análise quantitativa de tarefas ou serviços. A ferramenta, a circular A-76²¹, estabelece a política federal para a competição de actividades comerciais, tendo sido revista em 29 de Maio de 2003.

II.3. Síntese conclusiva

Ao efectuar-se a análise deste capítulo, observa-se que o *outsourcing* não poderá ser conduzido de uma forma superficial. Este termo, por si só, obriga a encarar a organização como uma cadeia de valor, sendo que esta cadeia advém da diversidade de tarefas e actividades que o Exército, “*inteiramente disponível para o aprofundamento da dimensão conjunta ...das nossas Forças Armadas, no plano operacional, mas também em áreas como o sistema de gestão, as aquisições...*”²², apresenta como produto final. Assim, fazendo uso de metodologias, a título de exemplo, como a de *Rothery & Robertson*, é possível uma abordagem à forma como deve ser implementado um processo de *outsourcing*.

Definiu-se qual a diferenciação a atribuir às actividades desempenhadas, ressaltando da análise quais fazem parte do nosso *Core Competence* e quais são as que, por serem consideradas secundárias, poderiam ser contratadas a outras empresas. Verificou-se que poderão existir algumas dificuldades na implementação dos processos de *outsourcing* para a Administração Pública, fruto das condicionantes legislativas, culturais e Institucionais. De qualquer forma, para que seja garantido o sucesso, o *outsourcing* deve ser uma decisão estratégica, não apenas um “salva-vidas” ou uma forma de obter lucros rápidos.

Como corolário deste capítulo, apresenta-se ainda uma possível metodologia para uma comparação, quantificação e decisão, que aplicada a estudos de viabilidade relacionados com a análise de custos/benefícios se poderá revelar de grande utilidade.

²¹ Anexo C – *Public-Private Competition* (Circular A-76).

²² Alocução do Chefe do Estado-Maior do Exército, General Luís Valença Pinto, por ocasião da apresentação da Directiva para a Transformação do Exército 2003-2004.

III. A OPÇÃO PELO OUTSOURCING

III.1. O caso do Exército dos EUA

III.1.1. No território dos EUA

O *outsourcing* é um procedimento que está a ser levado a cabo pelo Departamento de Defesa (DoD) dos EUA com impacto na Comunidade Logística do Exército. Por que é que o DoD assumiu esta postura?

Uma primeira iniciativa teve início nos anos 50, em que sectores do governo começaram a efectuar comparações com empresas civis, de forma a tentar obter uma melhor produtividade no serviço a desempenhar. Nos 17 anos compreendidos entre 1979 e 1996, e numa escala nunca antes vista, o DoD reavaliou cerca de 90.000 situações de trabalho a transferir para o sector privado. Esta *First Wave*, foi acompanhada por uma operação de reengenharia, em que o sector governamental competia com o privado, tentando não alterar a situação vigente.

De 1996 a 2005, o DoD afirma ter revisto 229.000 postos de trabalho, significando isto, a análise de mais do dobro das possíveis contratações do que no período anterior, num terço do tempo! Esta foi a *Second Wave*. Não surpreendentemente, este nível de competição começou a preocupar os efectivos civis do Departamento, pois cerca de 60% dos cargos em foco seriam contratados a privados. O objectivo do Pentágono seria economizar cerca de 11.000 milhões de Dólares até 2005 e, daí em diante, cerca de 3.000 milhões anuais²³. A Segunda Vaga parecia promissora, apesar dos seus críticos²⁴ contestarem estes valores e o seu verdadeiro propósito.

Muito simplesmente, o processo de contratação de empresas privadas para que estas efectuem tarefas que anteriormente eram desempenhadas por pessoal militar é um processo típico de *outsourcing*, e foi esta iniciativa que recentemente assumiu o nome de *Third Wave*.

Esta "iniciativa" partiu do Secretário de Estado do Exército, Thomas E. White. Com o propósito de implementar o plano do presidente George Bush de converter mais de 800 mil postos de trabalho militares e civis através do Governo Federal, serão analisados mais de 200

²³ Dados retirados de <http://www.govexec.com/>.

²⁴ "The sheer magnitude of what [the Pentagon] is talking about is totally unrealistic in our opinion, We think it's driven not by a desire to reform the Pentagon, but rather by a desire to do two things: One is to use those projected savings to shore up a grossly under funded Defence budget, and the other is to allow the President (Bill Clinton) and Al Gore to run around the country talking about the end of big government." Bill Johnson, Director Legislativo do Republicano James Hansen, Congressista do Estado do Utah.

mil destes postos de trabalho da alçada do Departamento do Exército. Esta Terceira Vaga estende-se a áreas que as duas iniciativas precedentes²⁵ não chegaram a considerar.

O objectivo primário do *outsourcing* é de “emagrecer” as estruturas de apoio. Isto resulta do processo contínuo de *downsizing* das Forças Armadas, tal como a iniciativa de reajuste de utilização de infra-estruturas e encerramento de bases²⁶. Naturalmente, esta situação deriva da tentativa de obter uma contenção do orçamento de Defesa. A fonte documental para esta campanha é do Gabinete de Gestão e Orçamento²⁷, com a circular A-76²⁸, o documento que estabelece a política Federal de actividades comerciais para o cumprimento de missões militares e fornecimento de serviços.

Em segundo lugar, o *outsourcing* pretende afinar a aplicação do conceito de *Velocity Management*²⁹ e *Just in Time Logistics*³⁰. O conceito de gestão de velocidade teve início em 1992 com o comandante do *United States Army Combined Arms Support Command* (CASCOT). O seu objectivo principal era **reduzir o tempo entre pedido e satisfação** da entrega de equipamentos e reabastecimentos para as forças no terreno.

Desde então este conceito tem evoluído. A gestão de velocidade inclui, não só uma rápida resposta às requisições, mas também o transporte eficiente e o seguimento em trânsito, redução de despesas de armazenamento e redução de depósitos ao nível da unidade.

Para dar resposta a estas necessidades identificadas anteriormente como fundamentais para a melhoria dos serviços a prestar ao Exército, teve de haver um comprometimento, não só da Instituição, como também da entidade prestadora do serviço. Existem grandes empresas e complexos completamente envolvidos neste processo de *outsourcing*. É um procedimento estrategicamente integrado no sistema.

²⁵ As 1ª e 2ª Vagas não foram tão abrangentes, diferindo em vários aspectos fulcrais. Não envolviam a privatização, alienação de actividades ou outras alternativas para as antigamente preconizadas pela Circular A-76. A Terceira Vaga envolve, pela primeira vez, outras funções que não exclusivamente as operações de base.

²⁶ *Base Realignment and Closure* (BRAC).

²⁷ *Office of Management and Budget* (OMB).

²⁸ Revista em 2003.

²⁹ *Velocity Management* procura substituir a tradicional confiança no armazenamento pelo conceito de processamento de alta velocidade adaptados às necessidades evolutivas dos clientes.

³⁰ É uma filosofia de produção que se traduz num conjunto de princípios e técnicas de organização industrial de logística. Visa a eliminação do desperdício “no processo de produção global”, sendo este entendido como qualquer coisa mais do que os mínimos equipamentos, material ou trabalhos essenciais à produção.

A *Defense Logistics Agency* (DLA)³¹, localizada em *Fort Belvoir*, e o *Army Materiel Command* (AMC)³² são os responsáveis pela implementação, gestão e supervisão dos programas e iniciativas de *outsourcing* através do DoD. A primeira agência é, na verdade, o modelo destes esforços. Em 1992 iniciou a sua análise de reengenharia de processamento de contratos. Este quartel mestre transitou de uma organização que geria artigos em mão e uma série de depósitos, para uma outra em que funciona como corretor ou ligação entre o DoD e as empresas contratadas. Juntamente com o Comando de Material, o CASCOT e o *US Army Quartermaster Center and School* (USAQMC&S), possuem a maior parte do conhecimento e especialistas do Exército nas estratégias de *outsourcing*, bem como a implementação de planos futuros e contratos.

Como exemplo desta actividade de *outsourcing* no Exército, são atribuídos contratos a fornecedores que entregam os artigos requeridos directamente no local e tempo pretendidos. O Exército pode optar pela entrega por uma região geográfica específica, área de operações ou “*on-time, on-target*”³³ sempre que necessário. As empresas fornecedoras têm efectivamente **reduzido os tempos de entrega** ao utente. Utilizando os sistemas de distribuição e armazenagem do sector privado, têm também **reduzido os custos de armazenagem e distribuição** das agências do Exército.

Desde que o Exército alterou o seu conceito de “*forward deployment*” para capacidade de “*force projection*”, o DoD deixou de usar também o conceito de armazenagem de material em grande quantidade e, inerentemente, de grande despesa. O Exército enfatiza agora a rápida entrega para satisfazer as necessidades das unidades, apoiando-se em meios de transporte com melhor capacidade de resposta. Muitos destes pedidos saem agora dos depósitos do Exército transportados por companhias privadas de distribuição. Teoricamente esta acção de *outsourcing* tem como resultado um **aumento do nível de aprontamento operacional**.

Um exemplo de sucesso de *outsourcing* foi o programa, testado, que determinou economicamente viável o **fornecimento de alimentação** às unidades em 1995. Novamente, em 1996, estimou-se uma redução de despesa de cerca de 20 milhões de dólares em compras centralizadas, segundo dados do DoD.

A **manutenção** é outra área onde o DoD e as entidades privadas se uniram para aumentar a operacionalidade e a qualidade do trabalho. Tanto na aviação do Exército como na Força Aérea,

³¹ Agência de Logística da Defesa.

³² Comando de Material do Exército.

³³ No tempo e no local.

empresas civis trabalham lado a lado com os técnicos militares nas reparações e manutenção das aeronaves. Enquanto os militares mantêm a responsabilidade por todas as reparações e controlo de qualidade do trabalho, os civis podem trabalhar sem interrupções ou ausências determinadas por motivos de serviço. Na prática, estes “civis” são, frequentemente, militares veteranos ou retirados, com vários anos de experiência de trabalho nestes equipamentos. Em muitos casos, estes trabalhadores possuem mais experiência que os seus parceiros militares.

A **gestão das instalações** e as **funções de apoio**³⁴ das unidades estão também a transitar para o processo de *outsourcing*. Estas funções podem transitar mais facilmente para o sector privado uma vez que a sua projecção ou responsabilidade inerente a uma operação no campo de batalha não são preocupações. Como exemplo do atrás exposto, as funções de apoio da Base Aérea de Vance³⁵ são agora 100% contratadas.

Não poderemos deixar de referir também o campo das **tecnologias de informação**³⁶.

Muito do pessoal de gestão e manutenção cujo serviço se prendia com o apoio de instalações do Exército foi também reclassificado, à medida que o percurso da Direcção para a redução continua. A este pessoal foi dada a oportunidade de mudar de serviço ou de se retirar do Exército antecipadamente.

No entanto, muitos aspectos têm ainda de ser testados e verificados nesta área, principalmente no que diz respeito à projecção de forças. Para o Exército dos EUA, os contratos já celebrados prevêm a sua utilização num cenário de guerra e a necessidade de um apoio contínuo. Os civis, cujo serviço seja necessário numa localização próximo da frente, passam por um programa de treino de forma a poderem operar junto aos militares. Este programa inclui o treino básico com armas, navegação terrestre, treino em ambiente nuclear, biológico e químico, bem como outras actividades necessárias à especificidade de cada TO.

Munindo-nos da ferramenta fornecida pelo *Center for Army Lessons Learned*, apresentamos as lições que foram aprendidas para o planeamento de operações com recurso ao *outsourcing*:

“- *Identificar a necessidade de transporte suficiente para deslocar os OCS³⁷ que são projectados com a unidade, mas que não possuem meios de transporte próprios.*

³⁴ Tais como: Fornecimento de Combustíveis, serviços de Engenharia, a recolha de lixo, lavandaria, banhos, alimentação, comunicações e armazenagem.

³⁵ A Base Aérea de treino de Vance é uma base da *United States Air Force* (Força Aérea dos EUA), localizada em Enid, Estado do Oklahoma.

³⁶ IT&T.

³⁷ *Operational Contractor Support*.

- *Durante o treino, as unidades devem reproduzir as actividades e movimentos dos contratados o mais fielmente possível.*
- *A gestão dos contratados e dos contratos deve ser centralizada.*
- *O treino e acções dos contratados devem iniciar-se tão cedo quanto possível para assegurar que todos os contratados a projectar tenham tempo para cumprir os requisitos necessários.*
- *Tanto as unidades como as empresas contratadas devem conhecer as especificidades de cada TO, de modo a que os contratados consigam cumprir as suas obrigações na Área de Operações. ”*

III.1.2. No Iraque

Nas palavras de Michael P. Peters, Oficial do Exército e Vice-Presidente executivo do Conselho para as Relações Externas, *“os Estados Unidos seriam incapazes de sustentar as suas operações militares no Iraque ou em qualquer outra parte do mundo sem a utilização de empresas privadas contratadas”*.

O Secretário da Defesa, Donald H. Rumsfeld³⁸, tem sido um forte apoiante do *outsourcing* com o objectivo de reclassificar pessoal, anteriormente empregue nas tarefas de apoio para as unidades operacionais, podendo assim os militares virar a sua atenção para as tarefas directamente relacionadas com o combate. Esta intenção está perfeitamente de acordo com a política realmente seguida. Uma forte pressão orientada para a diminuição dos custos da defesa implica cortes orçamentais e também em efectivos. Seja como for, o resultado é que, ao contrário do esperado, no final da Guerra-fria não houve um aumento da “segurança”, mas houve, isso sim, uma imposição social, a nível mundial, para que os Exércitos se reduzissem cada vez mais. O Exército dos EUA assim fez: reduzir é a nova orientação. Analise-se o cenário mundial da actualidade: Existem mais focos de instabilidade e mais TO do que nunca desde que a II Guerra Mundial terminou. Existe um número de TO cada vez mais dilatado e também mais espalhados pelo Globo. Há menos homens disponíveis e os orçamentos são reduzidos, mesmo assim, havendo grande contestação social pela necessidade de os manter tão elevados.

³⁸ Numa sua carta de 4 de Maio de 2005 para o *House Armed Services Committee*, afirmou que 20.000 trabalhadores privados operavam no Iraque. Este número não incluía milhares de civis que reparavam as pontes, estradas e linhas telefónicas. Em 1991, durante a primeira Guerra no Golfo, apenas 1% dos serviços eram contratados. Esse número agora aproxima-se dos 30%.

No caso concreto do Iraque, o General Tommy Franks viu diminuídos os números das unidades pedidas a um mínimo que muitos Generais Norte-Americanos afirmaram não ser suficiente para levar a cabo a *Operation Iraqi Freedom*³⁹.

Essas limitações levaram a uma solução: Contratar todos os serviços que não estivessem directamente ligados às acções de combate. Neste momento não se sabe exactamente quantas pessoas contratadas trabalham no Iraque para o Exército. Muitas das empresas contratadas não revelam quantos empregados têm em funções no local, apesar de se estimar este número em cerca de 20 mil, de acordo com as declarações do Secretário de Defesa. As actividades principais desempenhadas por estes trabalhadores são as de **cozinheiro, condutor, técnicos especializados**, bem como **tradutores**.

Além das actividades referidas, no Iraque, as forças militares têm ainda asseguradas as tarefas de **segurança a instalações** e comboios de abastecimentos, **treino de tropas** e polícia locais, **manutenção e reparação** de veículos e aeronaves⁴⁰, **fornecimento de reabastecimento** Cl I e III, sua **armazenagem e distribuição**. Outras tarefas levadas a cabo no local são a **montagem de sistemas de informação**, redes de computadores e acessos de Internet, bem como a **preparação de refeições** para cerca de 135 mil soldados, **limpeza** das suas instalações, **lavandaria e construção** de alojamentos.

A crescente dependência no apoio do sector privado preocupou alguns peritos militares. Parte do problema reside na não aplicação dos regulamentos militares aos civis, podendo estes abandonar os seus postos se assim o desejarem, deixando como alternativa a qualquer comandante de unidade, o levantamento de um processo por não respeito do contrato. Desde o fim da recente guerra no Iraque que oficiais norte americanos se queixam que os seus subordinados se têm ressentido com os deficientes serviços prestados à força, simplesmente porque os trabalhadores se recusam a aparecer no local de trabalho. A título de exemplo refira-se que até o **serviço postal** a cargo da empresa *Halliburton* é entregue com severos atrasos.

Nas palavras do Tenente General Charles S. Mahan, Chefe da Logística do Exército “*Pensámos poder depender da Indústria*”⁴¹ para desempenhar este tipo de funções, mas...”.

Este serviço seria um problema em qualquer indústria. De qualquer maneira esta situação é in comportável em campanha. Enquanto o *outsourcing* oferece oportunidades significativas para diversas empresas por todo o globo, as implicações desta modalidade de apoio merecem uma

³⁹ Operação Liberdade para o Iraque.

⁴⁰ Incluindo sistemas de vigilância e guiamento de armas em Carros de Combate e helicópteros.

⁴¹ Refere-se às competitivas empresas norte-americanas.

particular atenção. No campo de batalha actual, onde as ameaças assimétricas grassam, os trabalhadores das empresas contratadas são enviados para áreas onde o fogo hostil não visa exclusivamente os militares. Assim sendo, a Protecção da Força não se resume aos militares. Se as funções de apoio não forem protegidas, então a própria força será ameaçada. Como exemplo, apontam-se os ataques que as colunas de reabastecimento sofreram na Operação *Iraqi Freedom*. A determinada altura, os condutores das viaturas recusaram-se a efectuar o transporte dos materiais necessários para alimentar o combate na frente.

Esta "privatização da guerra" tem algumas vantagens. Se estas actividades não fossem privatizadas, os militares teriam de as fazer, retirando-lhes potencial. Mas levantam também alguns problemas. Há o risco de haver uma escalada na relação protecção/serviço a desempenhar e destas empresas começarem a transformar-se em pequenos exércitos. E, acrescente-se, pequenos exércitos que são movidos não por razões políticas ou ideológicas, mas apenas pelo lucro. O que nos conduz a mais um problema, que é a dependência hierárquica das referidas empresas⁴².

O desafio está em definir os papéis e as responsabilidades entre o conjunto Força e Empresa e cuja **assumpção do risco seja aceitável**. Falamos de um Exército que não deixa nada ao acaso e que possui Manuais de Campanha⁴³ dirigidos exclusivamente à condução deste processo.

III.2. O caso da Dinamarca

A apresentação deste "*Case Study*" prende-se com a intenção de mostrar uma alternativa ao *outsourcing* em grande escala utilizado pelo Exército dos EUA. Pensa-se poder demonstrar que é possível atingir os mesmos objectivos⁴⁴ seguindo caminhos distintos. Tendo preterido a Espanha, Reino Unido, Austrália e França, mais poderosas em termos militares do que a Dinamarca, estas seguem de perto a orientação dos EUA, o que não traria nada de novo à análise em curso.

A escolha recaiu sobre este país porque, para além da diferente perspectiva na abordagem ao *outsourcing*, a sua conjuntura é semelhante à portuguesa. A Dinamarca pertence à Organização das Nações Unidas (ONU), à União Europeia (UE), à NATO e à Organização para a

⁴² "Stepping into a potential political minefield, Blackwater USA is offering itself up as an army for hire to police the world's trouble spots". SIZEMORE, B. em <http://home.hamptonroads.com/stories/story.cfm>.

⁴³ Como é o caso do FM 3-100.21 (2003) *CONTRACTORS ON THE BATTLEFIELD*.

⁴⁴ Aumento do produto operacional, diminuição da despesa, aumento da eficiência e eficácia das actividades e rentabilização de recursos.

Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). Esta situação faz com que os seus compromissos internacionais sejam praticamente os mesmos que os portugueses.

A sua dimensão é menor, mas o seu Produto Interno Bruto (PIB) é de 256 mil milhões de dólares americanos (USD), sendo o de Portugal cerca de 203 mil milhões de USD, portanto, ligeiramente mais baixo. Em termos de Produto Nacional Bruto, seguindo o método Atlas⁴⁵, a Dinamarca surge em 26º lugar e Portugal em 34º lugar na tabela, o que se pode considerar aproximado.

No que diz respeito à dimensão do seu Exército, a Dinamarca conta, em tempo de paz, com uma estrutura assente em três Brigadas pertencentes à Divisão Blindada. Para os seus compromissos internacionais utiliza uma quarta Brigada, designada a Brigada Dinamarquesa Internacional. No total, conta com um efectivo de cerca de 13.350 homens.

III.2.1. A remodelação das Forças Armadas

Na sua finalidade, a *Defesa Total*⁴⁶ conjuga a utilização de todos os recursos postos à disposição de forma a manter uma sociedade organizada e funcional e a protecção da população e do património nacional.

As ameaças a combater pela Defesa Total ultrapassam as fronteiras nacionais e as autoridades administrativas dos vários sectores públicos internos. Em resultado desta forma de pensar e agir, o combate às diversas ameaças exige soluções conjuntas e uma coordenação próxima, não só ao nível das Forças Armadas, como ao nível do Ministério da Defesa e mesmo interministerial⁴⁷.

Noutros campos, pretende-se que a *Defesa Total* seja reforçada o mais possível pela integração do esforço da Protecção Civil de forma a potenciar sinergias e a simplificar

⁴⁵ O método Atlas é uma forma de conversão monetária que atenua as flutuações cambiais por se basear numa média dos últimos 3 anos de câmbio e é utilizado pelo Banco Mundial para medir o Produto Nacional Bruto (PNB).

⁴⁶ Conceito de defesa nacional dinamarquesa, cujos pormenores se apresentam em Anexo D – Implementação da Defesa Dinamarquesa.

⁴⁷ O sistema utilizado anteriormente para preencher as fileiras era, à semelhança do Português, um sistema baseado na conscrição. A transformação deste sistema de serviço militar obrigatório num outro baseado na profissionalização ainda não está finalizado. A título de exemplo, a própria Constituição, no seu artigo 81, ainda não foi ajustada a esta realidade.

procedimentos. Também neste sentido, a Guarda Nacional está integrada nas estruturas operacionais e de apoio das Forças Armadas.

Em complemento, a Defesa Total está delimitada pelo estabelecimento de uma força que terá um efectivo máximo total de 12.000 homens, com um programa de treino mínimo de 700 horas num período de 4 meses. Após este programa de treino militar conjunto inicial, esta força estará, durante os três anos seguintes, à disposição das Forças Armadas para efectuar as tarefas do âmbito da defesa julgadas necessárias. Esta força só entrará em acção se as Forças Permanentes⁴⁸, a Protecção Civil e a Guarda Nacional não tiverem capacidade para conter a ameaça, quer esta seja de carácter militar ou mesmo de ajuda humanitária a prestar às populações, no caso de uma catástrofe natural em larga escala.

É também pertinente referir que se pretende, ainda, uma redução no número total de unidades operacionais, em troca de um reforço qualitativo das restantes unidades. A par desta alteração, também diversas unidades e estabelecimentos serão encerrados.

III.2.2. O *outsourcing* para a Dinamarca

*“All in all, it will bring us a more streamlined organisation which will allow us to **reduce** the Peacetime Establishment (PE) structure with at least 20%.*

*The primary outcome of this reorganisation is of course **cost savings**, but equally important the reduction of administrative functions in the operational commands will allow them to **focus on the main task**, international operations.”*

GEN H.J. HELSØ, Chief of Defence Denmark

Como mencionado anteriormente, a optimização e obtenção de sinergias, entre todos os componentes da defesa dinamarquesa, são um importante contributo para a redução do encargo com pessoal e despesa referentes às estruturas de apoio.

A Gestão centralizada nas Forças Armadas Dinamarquesas irá manter separados os Ministério da Defesa e o Comando da Defesa⁴⁹, apesar de ainda não estar completamente definida a distribuição de tarefas e responsabilidades. Está a ser desenvolvido um trabalho de análise de funções, em conjunto, para minimizar as sobreposições e eliminar possíveis lacunas na administração das Forças Armadas.

⁴⁸ Uma clara separação entre o dispositivo territorial (mas com unidades de combate) e as forças projectáveis.

⁴⁹ Equivalente ao nosso CEMGA.

A organização militar consiste em três Comandos Operacionais, alguns serviços funcionais e as Escolas Militares, como iremos abordar de seguida. Mais em pormenor, observa-se que as tarefas de *procurement*⁵⁰ e aquisições, *upgrade*⁵¹ de material, gestão de depósitos e manutenção geral passaram a ser processadas no Serviço de Material da Defesa, que integrou os três Comandos de Material. Seguindo a mesma lógica, todas as tarefas relacionadas com as infra-estruturas da Defesa passaram a estar centralizadas numa só entidade, o Serviço de Instalações da Defesa⁵². Em súpula, a Defesa Dinamarquesa está a transformar-se e a reorganizar-se, reduzindo pessoal e estruturas de sustentação e apoio, bem como aperfeiçoando procedimentos em prol das capacidades operacionais.

Outro dos passos tomados para a consecução deste objectivo foi a realização de *outsourcing* para as operações de **Tecnologia de Informação**. Os Ramos acordaram que as instituições e autoridades do Ministério da Defesa têm de continuar a ser geridos tão eficientemente quanto possível. Neste sentido, o Ministério decretou que todas as tarefas deveriam ser revistas e analisadas, de modo que fosse determinado até que ponto é que essa mesma tarefa poderia, ou não, ser desempenhada por uma *third party*. É dado o enfoque à descoberta, análise e decisão de terceirização ao mercado empresarial em competição, tentando obter desempenhos com o máximo de eficiência e eficácia nas respectivas tarefas.

Esta abordagem, cautelosa, permite a um “pequeno” Exército obter sinergias com os restantes Ramos das Forças Armadas. Aqui se relembra que a estrutura territorial também tem encargos operacionais, apesar de não se prever o seu empenho fora de fronteiras. A centralização dos serviços e aquisições, entre outras vantagens, adiciona um valor acrescentado quando se procura uma estratégia de aquisições de escala. Isto é, quanto mais se comprar, melhor preço final iremos obter. Tudo isto com uma preocupação apenas: reduzir custos.

Em 12 e 13 Novembro de 2005, no *Meeting of the Defence and Security Committee* em Folketinget, Copenhaga, o General Hans Jesper Helsø abordou assuntos como as intervenções no exterior e a transformação das Forças Armadas Dinamarquesas. “*Denmark’s main deployments are to Kosovo, Sudan, Afghanistan and Iraq. Those deployments demonstrate the range of Denmark’s capabilities from peacekeeping to combat operations. Transformation of*

⁵⁰ A actividade de analisar, negociar e obter no mercado a melhor relação entre custo e benefício de um determinado produto ou serviço.

⁵¹ Progressão ou melhoramento.

⁵² Não só na Logística foram efectuadas estas alterações, também a Administração de Pessoal dos diferentes ramos se centralizou ao nível das Forças Armadas.

*the Danish military started from a blank slate and had to overcome some initial resistance from the military. Denmark decided against building specialized forces because it wants to retain the ability to deploy independently. After one and a half years of discussion, Denmark’s military transformation is now in the implementation phase and it has **doubled the size of the force it can deploy at any one time**⁵³.*” No decorrer da mesma sessão, quando questionado pelo senhor Thomas Kossendey, da Alemanha, sobre a utilização de *outsourcing* pelos militares Dinamarqueses, o General Helsø mostrou-se muito céptico quanto ao uso destas práticas “...como uma forma de diminuir custos”.

De um modo geral, a Defesa Dinamarquesa demonstra uma séria preocupação em manter a sua actividade e em conter a despesa da força projectável, dentro dos orçamentos previstos, e que, a título meramente informativo, se situa nos 900 milhões de Coroas Dinamarquesas (DKK)⁵⁴, o que corresponde a cerca de 121 milhões de Euros (120.722.890 €). A tabela seguinte apresenta a comparação dos orçamentos de defesa da Dinamarca com Portugal.

TABELA 1

COMPARAÇÃO DOS ORÇAMENTOS DE DEFESA		
	PORTUGAL	DINAMARCA
ORÇAMENTO DE DEFESA	2.789.093.253 €	2.608.724.766 €
POSIÇÃO NO QUADRO GLOBAL	31º	34º
% do PNB APLICADO À DEFESA	2,3 %	1,5 %
POSIÇÃO NO QUADRO GLOBAL ⁵⁵	65º	107º

Fonte: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/rankorder/2067rank.html>

Apesar desta abordagem, foram tomados passos para o *outsourcing* das *Danish Defence’s Information Technology Centre (ITC) Operations*. Foi acordado, pelo Governo Dinamarquês, que as instituições e autoridades do Ministério da Defesa têm de continuar a ser geridas tão eficientemente quanto possível. Como reflexo da eficiência do Ministério, na implementação da estratégia de engenharia de processos, todas as tarefas desempenhadas serão analisadas para verificação da sua viabilidade de *outsourcing*. Será dado o enfoque às actividades ainda não exploradas pelo Mercado competitivo, sendo esperado que assim se aumente a eficiência, eficácia e qualidade no desempenho destas operações. Esta é a situação geral. Particularmente,

⁵³ Mais exactamente, de 1.000 para 2.000 militares, dos quais 1.500 são do Exército.

⁵⁴ Desde 1 de Janeiro de 1999 que a Coroa Dinamarquesa se encontra indexada ao Euro, com uma taxa de variação de 2,25%. Em 26 de Agosto de 2006 esta relação era de 1 EUR = 7.45509 DKK.

⁵⁵ Dados de 5 de Outubro de 2006, de entre 169 países em comparação.

no TO da Bósnia, nomeadamente em *Camp Doboj*, o Exército Dinamarquês tinha um contrato celebrado com a empresa logística *Danish Camp Supply (DCS)*. Este contrato, em regime de exclusividade⁵⁶, assegurava os serviços de **reabastecimento de víveres e combustíveis**, **manutenção** de geradores e **artigos de cantina** (classe VI nacional). Aliás, a *DCS* operava um *Post eXchange (PX)* no interior do aquartelamento. Fazendo parte do contrato, *à anteriori*, esta empresa efectuou as obras de levantamento da posição, melhorou as instalações iniciais, arrendadas em Doboj, e construiu outras, em pré-fabricado e contentores.

III.3. Síntese conclusiva

Nos casos apresentados, as diferenças que ressaltam das duas abordagens levadas a cabo poderão ser paradoxais, no entanto, observe-se a causa da “impetuosidade” americana: Em primeiro lugar, o apoio efectuado por terceiros neste Exército é melhor “integrada” na sua cultura do que, poderá alguma vez ser o “nosso” *outsourcing*. O objectivo a atingir é, não só a redução das estruturas de apoio, como também o aumento dos efectivos nas funções *Core*, ou seja, combate. Há mais de uma década que se contratam empresas para as actividades *não Core* do combate. De acordo com Mark D. Terry⁵⁷, “*In part, the downsizing of DoD and the increased use of contracted services during contingency operations are being driven by strategic initiatives to privatize and outsource jobs.*” Toda a pressão política dada a esta modalidade de apoio mune os chefes militares das ferramentas necessárias para a prossecução das suas actividades. A partir deste momento consideramos que este *outsourcing* é Estratégico. Ele acompanha a “visão global” necessária para as orientações Operacionais. No presente momento, o apoio efectuado por contratados é a regra e não a excepção.

Depreende-se deste *Case Study* que há uma clara distinção entre as tarefas que poderão ser ou não contratadas, sendo fácil identificar as que constituem o *Core Business* deste Exército. Basicamente, as funções de combate dissipam esta dúvida. Tudo o “resto” é passível de ser efectuado por civis.

Socorremo-nos do caso Norte-Americano por este ser um exemplo do que seria o emprego máximo de *outsourcing* nas situações preconizadas⁵⁸ pelos manuais de campanha. A dimensão

⁵⁶ Para todos os serviços contratados era a única representante, mesmo para aqueles em que não tinha qualquer elemento da *DCS* a funcionar. Para esse efeito, a *DCS* subcontratava outras empresas.

⁵⁷ In “*Contingency Contracting and Contracted Logistics Support: A Force Multiplier*”. *Defence Contract Management Agency*.

⁵⁸ No FM 3-100.21 (2003) *CONTRACTORS ON THE BATTLEFIELD*, na tabela 1, é utilizada a tabela NATO, onde são indicados os tipos de Apoio prestado por “terceiras partes”, pp 5-2 e 5-3.

comparativa entre o Exército dos EUA e o Exército Português poderá parecer despropositada e inadequada, mas é inegável que se constitui como uma orientação e referência para o nosso caso particular. No entanto, para o nosso Exército, que se pretende com capacidade de projectar até 3 Unidades Escalão Batalhão (UEB), mesmo sendo um escalão de reduzida dimensão⁵⁹ irá necessitar do apoio logístico adequado, com as mesmas funções logísticas que uma Divisão necessita.

Na nossa outra referência, observámos como um “pequeno” país, a Dinamarca, com pouco mais de 5 milhões de habitantes, desenvolve as suas actividades militares. Não se entregando completamente a esta orientação para o *outsourcing*, opta por manter a sua independência no que concerne às decisões estratégicas a tomar. Em plena fase de transformação da sua estrutura em termos de Defesa, consegue, por assumpção de uma postura nitidamente conjunta, reduzir e otimizar a sua estrutura de apoio e territorial⁶⁰, enquanto que, em simultâneo e com a mesma despesa, aumenta para o dobro a sua força projectável. A Defesa Dinamarquesa, assim reorganizada, consegue garantir as suas capacidades operacionais de forma a mobilizar e projectar Forças, prontamente e com flexibilidade, em operações internas e ainda ter 2.000 efectivos e as suas valências operacionais em outros teatros, por intermédio da sua Brigada Internacional.

Fazendo a antítese, em matéria de *outsourcing*, do preconizado pelos EUA, verifica-se uma solução de reestruturação profunda do dispositivo territorial e operacional, não só do Exército, mas de toda a Defesa Dinamarquesa. Esta abordagem troca a entrega de actividades a efectuar por contratantes, por uma profunda alteração de procedimentos, o que vai permitir o racional emprego de todos os recursos humanos, materiais e financeiros ao dispor de toda a estrutura da defesa, para o desempenho de todas as actividades. Evitam-se todas as duplicações de funções, autoridade e responsabilidade, reduzindo o pessoal, aumentando os recursos disponíveis, alienando património não necessário e, com a mesma orçamentação, aumenta-se o produto operacional.

Foram assim analisados dois paradigmas da utilização do *outsourcing* em forças militares. Se de um lado há a percepção de uma transição “em força” para entrega de todas as actividades de sustentação e apoio a desempenhar, quer em território dos Estados Unidos, quer no Iraque, seja qual for o custo, desde que os militares sejam redireccionados para as acções de combate, existe, no outro caso, uma situação de compromisso. Entre as duas soluções, a “escolha” a

⁵⁹ Comparando com a dimensão do Exército dos EUA (10 Divisões).

⁶⁰ Com a centralização dos seus comandos e unidades logísticas.

tomar não deverá ser exclusivamente em favor do produto operacional. Há também que incluir no processo de decisão o aumento das despesas com as contratações. Para o caso de Portugal, deverá ser tomado em consideração que não estão disponíveis as verbas para o orçamento de defesa do valor dos EUA, mas comparando o orçamento nacional com o dinamarquês, ver-se-á que estes são praticamente idênticos.

É também comum nas duas modalidades de acção o enquadramento político que, com a sua visão, fornece as indicações de como poderá ser processado todo o desenrolar das acções e opções a tomar, no que diz respeito ao emprego de *outsourcing* pelas Forças Armadas. É também notório, da parte da Dinamarca, que existe uma grande prioridade no que diz respeito à operacionalidade dos meios e à constituição das suas unidades⁶¹. Conclui-se que, em ambos os casos, todas estas decisões se prendem com o nível superior, estratégico talvez, mas sem dúvida alguma, também político.

Para o Exército Português, o conceito a adoptar será aquele que se apresenta como o mais viável de um ponto de vista económico, não comprometendo os níveis de ambição do Exército em termos operacionais. Se, por um lado, o produto operacional de uma nação como os EUA, aumenta em função dos seus efectivos, redireccionados das funções que anteriormente desempenhavam, para as unidades operacionais, também é verdade que os orçamentos deste país, atribuídos para a prossecução dessas actividades, passou de menos de 25% do seu orçamento total em 2001 para mais de um terço (33,3%)⁶² em 2004! Assim sendo, não “perdendo” esses militares, continuando a processar vencimentos, alimentação, fardamento, transporte, alojamento e suportando as despesas para o desempenho das actividades contratadas, o encargo financeiro vai aumentar. O nosso Exército poderá assumir semelhante encargo, à semelhança do Exército dos EUA, mas com o actual financiamento⁶³, muito provavelmente, terá de se optar por uma solução que aumente o produto operacional, libertando mais militares para essa componente, mas com um balanço economicamente viável.

Atendendo aos diferentes casos estudados, o caminho a percorrer será a adopção de um conceito que alie as vantagens da utilização da contratação de serviços, potenciando estas

⁶¹ No caso particular do Exército, limitado a 12.000 efectivos, consegue retirar da sua estrutura uma Divisão a quatro Brigadas, 5 regiões de defesa territorial e 3 *Battle Groups*.

⁶² De um total de 455.000.000.000 USD, o montante referido ascende aos 120.936.725.000 €

⁶³ O financiamento para as actividades logísticas decorre maioritariamente do Orçamento do MDN, Despesas Com Contrapartidas em Receitas (DCCR) e da Lei de Programação Militar (LPM).

práticas com a transformação da organização do Exército, de uma forma que sejam eliminadas duplicações desnecessárias para o cumprimento da missão.

Em resposta às questões derivadas, os casos estudados indicam que a contratação de serviços, seguindo o modelo de *Rothery & Robertson* (orientação empresarial), é quase igual ao modelo seguido pelos EUA com a sua circular A-76⁶⁴. Esta resume e operacionaliza as noções reguladoras do modelo apresentado. Para a nossa realidade, a análise efectuada aponta para a utilização do modelo Norte-Americano, uma vez que este é muito mais detalhado e permite uma contabilização quase exacta dos custos totais associados à opção da contratação de serviços. Assim, verifica-se a **primeira hipótese**, ou seja, deverá ser utilizado um conceito de contratação que se assemelhe o mais possível a uma destas práticas anteriores.

No que concerne à definição de qual o nível que deverá efectuar a contratação de serviços, a utilização dos exemplos abordados é indicadora de uma concertação ao mais alto nível da análise, decisão e gestão especializada de quais as actividades a contratar. Esta conclusão é corroborada pela necessidade de sincronização das actividades que devem ser contratadas pelo Exército a uma *terceira parte*. Dois factores estão em jogo e que carecem de poder decisório para a sua implementação. Em primeiro, a decisão de cativar parte da orçamentação para as contratações e, em segundo, para que não haja duplicação de funções ou responsabilidades, para onde serão redireccionados os recursos humanos do Exército que estavam afectos às actividades que poderão vir a ser contratadas. Assim, confirma-se a **segunda hipótese**, ou seja, a contratação de serviços deverá ser gerida ao mais alto nível do Exército por uma entidade especializada em gestão e finanças.

Do exposto anteriormente, ressalta uma tendência cada vez maior para a implementação de *outsourcing* para as actividades de apoio. O Exército não deverá contrariar essa tendência, antes pelo contrário, assumir um processo que seja orientador e possuidor de boas práticas de *outsourcing* será fundamental no futuro. Aliar o conhecimento e métodos dos EUA parece ser uma forma de economizar tempo e dinheiro na adopção de um conceito para a contratação de serviços. Também como exemplo de boas práticas se devem observar os procedimentos dinamarqueses, de onde se poderão extrair formas de configurar os processos de *outsourcing* à transformação do Exército.

⁶⁴ Em “Share A-76!” o DoD partilha todo o conhecimento da circular.

IV. A NOSSA REALIDADE

IV.1. O Ministério da Defesa Nacional e o *outsourcing*

O conceito de que os Exércitos deveriam ser auto-suficientes nas suas funções logísticas, tem vindo a ser alterado nos tempos mais recentes. Esta mudança tem como móbil a necessidade de redução dos encargos de operação e manutenção, onde a capacidade operacional não seja afectada, como refere RODRIGUES, A. (2004:28). A transferência de actividades para funcionários civis e empresas contratadas é o preconizado para que os militares se possam concentrar nas tarefas de combate e permitir, em simultâneo, significativas poupanças. O mesmo autor afirma que *“o assunto é ...conhecido em Portugal, mas quase nada aplicado nas estruturas da Defesa, salvo uma ou outra iniciativa pontual dos Ramos, mas ainda não enquadradas por políticas estabelecidas a nível central do MDN, como seria necessário.”*

Com o propósito de evoluir no sentido desejado, foram tomadas algumas medidas de forma a colmatar as vulnerabilidades referidas anteriormente. Para acompanhar os mais recentes critérios e práticas de gestão usadas por empresas civis e para uma integração de toda a Defesa, o MDN iniciou em 2003 dois projectos que a seguir se descrevem: O Sistema Integrado de Gestão (SIG) e a Direcção de Serviços de Aquisições Centrais do MDN.

IV.1.1. O Sistema Integrado de Gestão

“Não faz sentido que os Ramos se constituam praticamente como FA autónomas, com todas as valências dentro de si, quando já temos um Estado-Maior General das Forças Armadas e um Ministério da Defesa Nacional! O processo de integração tem de se continuar, desenvolvendo princípios de progressiva unidade política, ultrapassando um arquétipo que está na natureza das instituições e que ainda é dos antigos Ministérios dos Ramos”.

Luís Amado, Ministro da Defesa Nacional

Com a necessidade de redução de custos da Administração Pública, deu-se início à Reforma da Administração Pública⁶⁵, que tem por missão a melhoria da qualidade dos serviços, uma gestão por objectivos e ainda um investimento na valorização dos recursos humanos disponíveis.

⁶⁵ Resolução do Conselho de Ministros n°95/2003 de 10 Julho.

Deduzido do anterior, é objectivo do MDN a implementação de uma política integrada de Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação e Comunicações⁶⁶, tendo para o efeito criado a Comissão de Políticas e Auditorias do Sistema de Informação da Defesa Nacional⁶⁷, com o objectivo de racionalizar recursos⁶⁸, uniformizar procedimentos e otimizar os resultados de vários projectos em curso, de entre os quais se destacam, o SIG e a Central de Compras. Apesar de terem uma finalidade comum, estes dois programas são distintos, na medida em que, enquanto o SIG é um produto de *outsourcing*⁶⁹ para a implementação de uma gestão centralizada ao nível do MDN, a Central de Compras visa ser a entidade do MDN que irá efectuar as aquisições e contratações, ou seja, a entidade que terá a responsabilidade de efectuar os processos de *outsourcing*.

O SIG entrou em funcionamento no dia 3 de Janeiro de 2006 para os três Ramos das Forças Armadas e Órgãos do MDN. O SIG constitui uma oportunidade para otimizar os serviços na área dos sistemas e tecnologias de informação, criando opções de melhoria a todos os níveis e definindo as bases de um modelo futuro para uma arquitectura de informação da Defesa Nacional. O SIG, mais do que um projecto de informação e tecnologias de informação, deve ser encarado como uma alavanca fundamental para a modernização dos Ramos, do EMGFA e do MDN.

O SIG *“pretende ser um projecto transparente e rigoroso que visa dotar as diversas entidades da estrutura de Defesa com a informação ao nível estratégico, operacional e tático, integrando vertical e transversalmente toda a estrutura de planeamento, execução e controlo das missões consubstanciadas nos órgãos e serviços centrais, no EMGFA e nos Ramos”*. SANTOS, G. e AUGUSTO, R. (2006).

Sendo o próprio sistema um produto de Tecnologias de Informação, deve salientar-se que foi alvo de uma contratação a uma empresa civil⁷⁰ pelo MDN, apesar de estar sediado na Escola Militar de Electromecânica (EMEL). Este produto representa um passo decisivo para a implementação do *outsourcing* para a Administração Pública, uma vez que corresponde ao perfil de contratação de nível estratégico. É uma relação a longo prazo para cumprimento de

⁶⁶ Materializado no Plano Director de Sistemas.

⁶⁷ Despacho nº2579/2006 do Ministro da Defesa Nacional.

⁶⁸ Humanos, materiais e financeiros.

⁶⁹ Nesta fase inicial, em que a empresa se constitui como um prestador de serviços, enquanto o sistema não está completamente assimilado pelos operadores militares.

⁷⁰ A empresa SAP.

actividades em que o MDN não pretendia investir recursos humanos para desenvolver. Na sua génese, o SIG pode afirmar-se como *outsourcing estratégico*.

Já em operação⁷¹ pelo SIG, existe a área financeira, com operações de criação de orçamentos, cabimentos e compromissos. As áreas que serão implementadas mais tarde, por fases, são os Recursos Humanos (Gestão Administrativa de recursos e vencimentos) e Logística (gestão de stock’s, manutenção, entre outros). Corroborando a intenção de centralizar a Gestão Logística, surge o recurso ao SIG para o Comando e Controlo da Informação Logística do Exército.

IV.1.2. Central de Compras do MDN

*“Perante as conhecidas necessidades de contenção da despesa pública, foram tomadas medidas de optimização e racionalização dos recursos financeiros, através da criação de uma Central de Compras e a implementação de um Sistema Integrado de Gestão. ...são importantes para a solidificação destes dois projectos que garantem ao MDN mais eficiência financeira e visibilidade organizacional.”*⁷²

O MDN iniciou, em 2003, um processo destinado à análise e redefinição dos procedimentos aquisitivos, no âmbito das FA e dos órgãos e serviços centrais, tendo por objectivo fundamental a optimização da utilização dos recursos financeiros atribuídos ao MDN.

*“A Secretaria-Geral do MDN foi encarregue da condução deste processo, tendo coordenado os trabalhos de aferição da situação actual, realizados em estreita colaboração com os Ramos das FA, os quais permitiram, pela primeira vez, obter um quadro preliminar, numa perspectiva económica, do volume, tipo e procedimentos relativos aos consumos consolidados realizados anualmente”*⁷³.

A Central de Compras do MDN *“garante através da negociação centralizada dos diversos bens e serviços não militares, baixar substancialmente os preços e incrementar a qualidade, através da exploração de factores de escala que resultam do somatório do poder de compra das diversas entidades que dependem do Ministério da Defesa Nacional, com particular destaque para o EMGFA e para os três Ramos das Forças Armadas.”*⁷⁴

⁷¹ O Sistema funciona por Blocos, estando prevista a implementação faseada dos mesmos, pelo que nem todas as áreas estão operativas.

⁷² Programa do XVI Governo Constitucional.

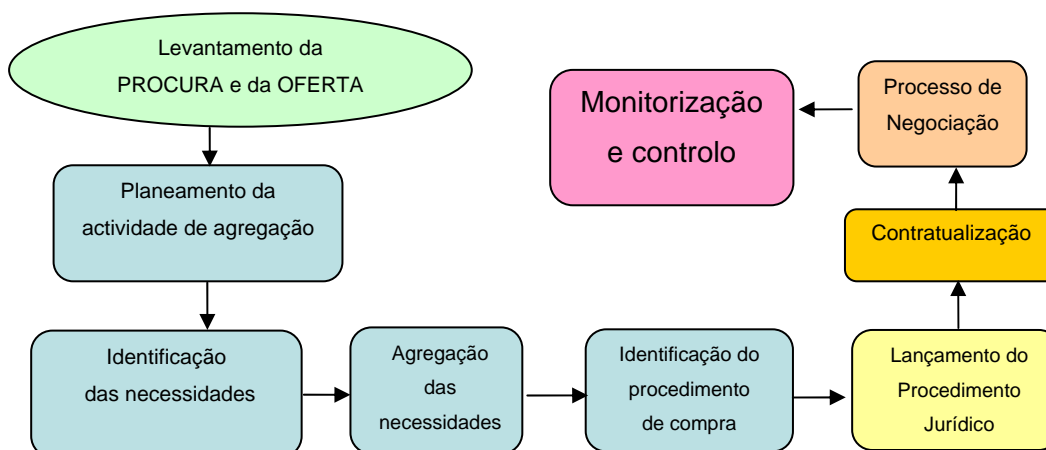
⁷³ Despacho Conjunto nº 1030/2003. DR 264 Série II de 14 de Novembro de 2003.

⁷⁴ Missão da Central de Compras do MDN.

Pretende, assim, assegurar a adjudicação centralizada das aquisições relevantes de **Bens e Serviços essencialmente não militares**, para todas as entidades na dependência do Ministério da Defesa Nacional, nas melhores condições de mercado, através da concentração do volume de negociação e da definição de políticas de consumo.

O processo que a Central de Compras utiliza para o desenvolvimento da sua actividade é extremamente minucioso e segue, de uma forma geral, o preconizado anteriormente neste estudo⁷⁵. É um trabalho realizado em nove fases e que se apresentam em síntese:

FIGURA 3 – PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS



Presentemente, existe à disposição de cada entidade⁷⁶ uma diversidade de bens e serviços que, se devidamente encaminhados pela Central de Compras, poderão ser fornecidos. Todos os utentes do serviço prestado terão apenas de se preocupar em fazer os pedidos nos prazos determinados e aguardar o desenrolar do processo. As categorias de negociação foram agregadas em nove grupos e são as seguintes:

TABELA 2

GRUPOS DE NEGOCIAÇÃO		
SERVIÇOS	ENERGIA	BENS
VIATURAS	EQUIPAMENTOS	ALIMENTAÇÃO
TÉCNICAS DE INFO. E COM.	FARDAMENTO	MAT. DE AQUARTELAMENTO

Fonte: Central de Compras do MDN

Destes, destacam-se no grupo dos serviços algumas actividades que são ou poderão vir a ser alvo de *outsourcing*:

⁷⁵ Nomeadamente, no método *Rothery & Robertson* e pela circular A-76.

⁷⁶ U/E/O de todos os ramos, bem como outras entidades dentro da estrutura do MDN.

TABELA 3

CATEGORIA DE SERVIÇOS	
TRANSPORTE DE MATERIAIS	SERVIÇOS DE SEGURANÇA E VIGILÂNCIA
SERVIÇOS DE HIGIENE E LIMPEZA	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE ESPAÇOS VERDES
SERVIÇOS RECOLHA DE RESÍDUOS	SERVIÇOS DE LAVANDARIA
SERVIÇOS DE DESINFESTAÇÃO	

Fonte: Central de Compras do MDN

Estes serviços foram e continuam a ser alvo de estudos por analistas ligados à Central de Compras, tendo sido relatados como potencialmente vantajosos de contratar. De referir, ainda, que graças à Central de Compras se reduziram os custos de aquisição avultados⁷⁷, estimados na diferença entre custo unitário e quantidade fornecida, em cerca de 140 contratos já efectuados. Dos contratos celebrados, alguns dos quais em proveito de U/E/O do Exército, a grande maioria é para serviços de higiene e limpeza e manutenção de espaços verdes⁷⁸.

IV.2. O outsourcing e o Exército Português

IV.2.1. A influência do outsourcing na transformação do Exército

Da alocução do Chefe do Estado-Maior do Exército, General Luís Valença Pinto, por ocasião da apresentação da Directiva para a Transformação do Exército, verifica-se que existe uma preocupação relativamente às aquisições de bens e serviços.

“A transformação do Exército é um imperativo fundamental...obter uma Força na dimensão adequada, com capacidades reforçadas e menores efectivos. ...o Exército está inteiramente disponível para o aprofundamento da dimensão conjunta das nossas Forças Armadas, no plano operacional, mas também em áreas como o sistema de gestão, as aquisições, o ensino superior ou a saúde.”

General Luís Valença Pinto, Chefe do Estado-Maior do Exército

A transformação tem lugar para que o Exército acompanhe toda a conjuntura, aos níveis político e estratégico. Como foi frisado no primeiro capítulo deste trabalho, é necessário garantir que os compromissos internacionais militares são cumpridos e para isso torna-se necessário

⁷⁷ Cerca de 13 milhões de Euros, contabilizando todas as actividades.

⁷⁸ Conforme Apêndice C – Contratos em elaboração pela Central de Compras.

possuir Forças Projectáveis. Estas terão de se articular de forma a ter a capacidade de se transportar e sustentar. O objectivo é 3 UEB em três TO distintos. Algumas preocupações surgem, no entanto, sendo necessário acompanhar a evolução sócio-económica da sociedade portuguesa. Deduz-se desta situação que grande parte da nossa receita, o orçamento disponibilizado⁷⁹, estará em consonância com a disponibilidade financeira do País.

Não se poderá esquecer a recente alteração do regime de prestação do serviço militar para o sistema de profissionalização das Forças Armadas. Por imperativos de outra ordem, essa será mais uma das variáveis a ter em conta quando tivermos de colocar os nossos voluntários e contratados ao serviço. Do anterior se deduz que a prioridade de colocação será a Força Operacional, mas poderão surgir algumas dificuldades caso não sejam atingidos os objectivos de recrutamento.

Surge também uma indicação que já se tinha observado anteriormente nos casos de estudo abordados e que é a tendência de aumentar as capacidades⁸⁰ da Força enquanto que, em simultâneo, se reduz o efectivo da mesma. Tudo isto pode ser efectuado, recorrendo a uma organização diferente da actual⁸¹.

Para satisfação dos compromissos internacionais, assumidos por Portugal, o Exército terá de, na sua componente específica, contribuir para as operações desenvolvidas pela ONU, NATO, UE, bem como operações com outras organizações que venham a ser decididas superiormente. Assume particular importância a participação nas Operações de Apoio à Paz, através das designadas FND, as decorrentes dos processos das *NATO Response Force* (NRF) e dos *Battlegroup* da UE, forças de reacção rápida e da capacidade de projecção para missões em TO exteriores à Europa. Para esse efeito, obviamente, será necessário aprontar e sustentar logisticamente essas forças.

Foram identificados como variáveis nestes objectivos dois factores de primordial relevância. Em primeiro lugar, o efectivo⁸². Este é afectado pela alteração das condições de prestação do serviço militar, que já não contempla a conscrição. Em segundo lugar, mas não menos importante, os recursos financeiros colocados à disposição do Exército. Estes, como do antecedente, serão empregues de uma forma criteriosa e racional.

⁷⁹ Decreto-Lei 61/2006, Lei Orgânica do Exército.

⁸⁰ Com recurso a novas tecnologias e sistemas de armas mais evoluídos.

⁸¹ Alterando o rácio estrutura de apoio/força operacional.

⁸² Na área dos recursos humanos considera-se necessário atingir o nível de cerca de 14.300 praças.

Sendo a centralização do apoio logístico um dos pilares da forma de actuação conjunta, será ainda de considerar a possibilidade futura de concentrar os órgãos dos Ramos no que diz respeito ao transporte, manutenção e reabastecimento, à semelhança do que foi feito com o Ensino Superior Militar, mais concretamente, com a unificação dos Institutos de Altos Estudos dos Ramos no Instituto de Estudos Superiores Militares.

Ainda na perspectiva de uma centralização, agora respeitante a aquisições e contratações, a transformação do Exército responde afirmativamente a esse conceito com a Direcção de Aquisições⁸³ que, apesar de não se encontrar ainda a funcionar em pleno, deverá ser o organismo ideal para concentrar as necessidades e os pedidos de aquisições e prestação de serviços das U/E/O do Exército, fazendo posteriormente a ligação com a Central de Compras do MDN.

IV.2.2. Áreas de intervenção a considerar para contratação

A recolha de dados efectuada, durante o trabalho de campo e entrevistas⁸⁴, permite dar ênfase à aplicação de *outsourcing* em actividades não relacionadas com as nossas *Core Competences*. Após cuidadosa análise, chegou-se à conclusão que haveria interesse em dividir as áreas de intervenção em dois cenários de emprego possíveis em proveito do Exército. Assim, indica-se como grande divisão, o apoio a ser prestado em TN, às três componentes do Exército⁸⁵ e, no TO, à Força Projectada, o que só corresponderá a uma parte da Força Operacional.

Quanto ao TN, as áreas de intervenção consideradas são, em primeira instância, aquelas disponibilizadas pela Direcção de Serviços de Aquisições Centrais referidas anteriormente, uma vez que foram relatadas como exemplos de sucesso pelos analistas. Com o exemplo dos EUA, acrescenta-se o **fornecimento de alimentação**. Esta actividade poderá ser tão mais rentável quanto maior for o número de utilizadores por refeitório. Para uma situação como a do Exército, com diversas U/E/O⁸⁶ e reduzido efectivo, o encargo de ter, para cada uma dessas unidades, uma estrutura de cozinha e refeitório, consome recursos que poderiam ser aplicados noutras situações. Centralizar a sua confecção e efectuar a sua distribuição poderá ser uma alternativa para a rentabilização dos meios afectos a esta actividade.

⁸³ A Direcção de Aquisições, na dependência do Comando da Logística, deu início da sua actividade em Junho de 2006.

⁸⁴ Apêndice D – Análise de Entrevistas.

⁸⁵ Força Operacional, Estrutura de Base e Estrutura de Comandos.

⁸⁶ Que atinge o número de 152 U/E/O.

A **manutenção de viaturas** administrativas poderá, à semelhança da alimentação, ser centralizada numa só oficina. A diversidade de viaturas à carga do Exército e a idade das mesmas, o que também aumenta os custos de manutenção, não favorece esta modalidade, sendo difícil conciliar numa só oficina, todas as peças e sobressalentes de todas as marcas. Esta situação poderia ser atenuada ao longo do tempo se as aquisições se efectuassem em parceria com uma só marca de viaturas.

No que concerne à **gestão das instalações**, o que se afirmou acerca da dispersão e número de U/E/O mantém-se válido para este caso. Se cada unidade possuir uma secção de infra-estruturas, cada uma com um electricista, um serralheiro, um carpinteiro, um canalizador, etc. haverá um potencial humano imenso que poderá não estar a ser rentabilizado. O *outsourcing* com uma só empresa, a longo prazo, poderia poupar esse efectivo e reduzir as despesas pontuais com a gestão das instalações.

Com o exemplo da Dinamarca, surge o caso das **tecnologias de informação**⁸⁷, estando Portugal, através do SIG, a dar vigorosos passos nesse sentido. Apesar deste programa não estar completamente desenvolvido em todos os módulos possíveis, a opção pela terceirização interna parece ser a mais adequada para a manutenção do domínio da informação disponibilizada pelo sistema, ao mesmo tempo que se estabelece uma parceria em que o *Know How* do contratado⁸⁸ é facilitado aos operadores militares.

No que concerne ao apoio a prestar às FND, o preconizado⁸⁹ será efectuar uma operação em concordância com a *Lead Nation*⁹⁰, por intermédio de *Memorandum Of Understanding* (MOU), *Technical Agreement* (TA), *Mutual Support Agreement* (MSA) e contratos locais. Uma vez que, quer no seio da NATO, quer na UE, a doutrina a empregar será a da NATO, as áreas preconizadas no documento AJP 4.9 devem ser consideradas. Tendo como referência os casos de estudo apresentados e as entrevistas efectuadas, destacam-se as seguintes áreas em que se considera vantajoso o recurso a *outsourcing*, principalmente por motivos de ordem económica, mas também por libertar militares para outras funções:

⁸⁷ Também a Novabase e a OGMA assinaram recentemente um contrato de *outsourcing*. Este contrato abrange a totalidade das componentes infra-estruturais de Tecnologias de Informação e Comunicação, incluindo a gestão de sistemas, a gestão de comunicações e infra-estruturas de rede.

⁸⁸ A empresa de software SAP.

⁸⁹ Dada a dimensão da Força a empregar, previsivelmente não superior a uma UEB por TO, no máximo uma Brigada Independente.

⁹⁰ Nação Líder. AJP 4.9 (2003: 2-1).

TABELA 4

ÁREAS DE POSSÍVEL CONTRATAÇÃO NO TO		
ABASTECIMENTO DE VÍVERES	TRANSPORTE ESTRATÉGICO	OPERAÇÃO DE <i>SPOD</i>
PREPARAÇÃO DE REFEIÇÕES	RECOLHA E TRATAMENTO DE LIXO	OPERAÇÃO DE <i>APOD</i>
ABASTECIMENTO DE ÁGUA	MANUTENÇÃO	MORAL E BEM-ESTAR
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	TRABALHOS DIVERSOS	LAVANDARIA E BANHOS

Fonte: AJP 4.9 MODES OF MULTINATIONAL LOGISTIC SUPPORT

O *outsourcing* para estas funções deve ser sempre tomado em conta, não por ser sugerido na publicação referida, mas por questões de ordem prática. Seria inviável, por exemplo, efectuar a função logística reabastecimento a um TO em Timor, a mais de 10.000 Km de distância, com custos de transporte elevados, sem recorrer a uma empresa logística que operasse na região, com custos semelhantes aos praticados em TN. No caso referido, foi a *Eurest* a empresa contratada. No Afeganistão, para um efectivo tão reduzido como uma Companhia, não será aceitável garantir a sua sustentação e apoio com pessoal militar a partir do TN ou da própria Companhia, mesmo em duplicação de funções, como, por exagero, Atirador/Mecânico de rodas/Serralheiro. O corte no produto operacional seria demasiado elevado se não se aumentasse o efectivo no TO, o que implicaria um aumento da despesa, tornando ainda mais difícil a viabilidade económica dessa opção. Considera-se que, ao nível Batalhão, em que existe uma Companhia de Serviços, algumas funções podem ser desempenhadas sem prejuízo para o produto operacional. Porém, ao nível Companhia (de Atiradores), tal não sucede. Ao se pretender efectuar todas as actividades necessárias à sua sustentação será necessário projectar também uma Companhia de serviços, o que não se tornaria rentável (em termos operacionais). Incluem-se nesta situação todas as actividades representadas na tabela anterior.

No caso particular do reabastecimento de combustíveis e lubrificantes, o preço praticado nos TO em que o Exército opera, é inferior, em média, cerca de 30% ao praticado em TN⁹¹, o que justifica plenamente a contratação desse serviço.

Da análise efectuada surgem, no entanto, algumas preocupações relativas aos desempenhos de actividades referenciadas como passíveis de contratação no TO. Considera-se

⁹¹ Ver Apêndice E – Despesas com Classes I, II e III em TN e com FND.

necessário efectuar uma rigorosa análise do risco para cada situação em concreto. O próprio contrato com a empresa que cumprirá as actividades deverá contemplar os parâmetros de segurança que serão, ou não, responsabilidade da Força. É certo que as missões de manutenção de paz em que Portugal tem participado não são comparáveis a operações do tipo *Iraqi Freedom*, mas haverá a possibilidade de haver uma alteração à ameaça, qualquer que seja o TO.

Não diferenciando o grau de intensidade do conflito⁹², haverá que apontar quais as actividades que deverão ser garantidas pelos meios orgânicos de uma unidade em FND, mesmo que inicialmente não seja previsível entrar em combate. As actividades a considerar para conjugação com as contratadas estão relacionadas com a sobrevivência da força, sendo importante identificá-las como críticas. As actividades que provoquem a falta de *situational awareness* ou impeçam ou dificultem a sustentação do combate devem ser acauteladas. Da análise efectuada considera-se que a segurança das instalações e o reabastecimento das classes I, III e V poderão afectar os parâmetros anteriores.

Caso a caso, todavia, a opção de entregar a uma empresa civil o encargo do apoio e sustentação da força operacional deve ser alvo de uma análise detalhada, tendo em consideração todos os factores referidos anteriormente.

⁹² Este indicador pode variar no decurso de uma missão. Um determinado TO pode ser considerado como tendo um grau de conflito de Baixa, Média ou Alta Intensidade.

V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

V.1. Conclusões

A questão da contratação de serviços contém em si toda uma problemática institucional que engloba condicionantes exteriores, como as dificuldades na obtenção de recursos humanos, materiais e financeiros e, ainda, condicionantes interiores, relacionadas com as tradições e resistências à mudança, características de qualquer instituição com a dimensão histórica e hierárquica do Exército.

Com o objectivo de orientar a pesquisa e enquadrar o tema em apreço foi levantada a seguinte questão central: *“De acordo com a especificidade da sua missão, de que forma é que um conceito de contratação externa de serviços (“outsourcing”) poderá contribuir para a eficiência e eficácia do Exército?”*. Desta questão central emergiram algumas questões derivadas que determinaram com maior grau de pormenor o desenrolar da investigação, tendo sido determinantes na análise dos casos de estudo e nas entrevistas efectuadas e que foram geradoras de um conjunto de hipóteses que se apresentam:

Hipótese 1: *“O conceito de contratação deverá ser semelhante a exemplos de sucesso nos Exércitos e empresas de referência”*;

Hipótese 2: *“A contratação de serviços deverá ser gerida ao mais alto nível do Exército e por uma entidade especializada em gestão e finanças.”*;

Hipótese 3: *“Existem actividades logísticas que poderão ser contratadas com a mesma relação custo/eficácia, permitindo um redireccionamento do efectivo para outras actividades.”*;

Hipótese 4: *“Poderão ser contratados determinados serviços para o apoio a toda a organização do Exército, tanto em TN, como para as FND.”*

A validação das hipóteses foi-se desenvolvendo ao longo do trabalho, sendo o reflexo da análise dos casos de estudo e das entrevistas efectuadas. A confirmação das hipóteses em validação (orientadoras da pesquisa) está em foco, nas sínteses conclusivas, no final dos respectivos capítulos, para sistematização e organização de ideias principais.

No que concerne à **primeira hipótese**, esta foi francamente confirmada pelos estudos efectuados no segundo e terceiro capítulos, tendo sido consensual que será *necessário* para o Exército Português utilizar as melhores práticas de gestão de *outsourcing* em utilização por exemplos de sucesso, não só por forças militares, como também por empresas civis. Se às

primeiras se poderão observar regras que elevam o produto operacional, das segundas poderão extrair-se conhecimentos e formas de redução de custos e rentabilização de recursos.

A **segunda hipótese** foi tratada no terceiro e quarto capítulos. Se a afirmação se enche de razão na capacidade técnica da entidade, especializada em gestão e finanças, tal também é claro para o nível a que é efectuada essa mesma gestão. Nos estudos efectuados surge a necessidade de elevar a gestão do *outsourcing* a um nível político – estratégico, uma vez que esta opção será caracterizada por um rácio tempo / decisão / orçamentação que se crê superior ao nível Ramo Exército. Esta afirmação é sustentada pela presente visão política, que aponta para uma flexibilidade, compatibilidade e modularidade Conjunta, pelo que o nível decisório e orientador estará ao nível do MDN. Sem se pretender confundir conceitos, o estudo aponta nitidamente para uma situação cuja prática requer o conceito de *outsourcing*, estratégico portanto, mas integrado numa óptica Conjunta, o que não invalida o âmbito estratégico da contratação. O Exército deverá efectuar a gestão do “seu *outsourcing*”, orientado com a visão a longo prazo pretendida para a Instituição, mas integrada também com a visão e orientação político – estratégica.

Para a **terceira hipótese**, a confirmação não é, de todo, consensual. Foi proposto ao longo do estudo um conceito de contratação que conseguisse quantificar o encargo financeiro a suportar com a contratação de determinada actividade.

Há que distinguir que, na maior parte dos exemplos analisados, o redireccionamento do efectivo anteriormente empregue nessas actividades foi o objectivo da contratação. Esta hipótese foi assim parcialmente validada. Se, por um lado, o custo/eficácia da contratação de uma determinada actividade é favorável à Instituição, por outro, os gastos a suportar com essa opção podem aumentar. Tal é comprovado pelos casos dos EUA e Dinamarca. Sucintamente, se uma determinada função, anteriormente desempenhada por um militar, com o seu vencimento, alimentação, alojamento e outras despesas, passa a ser desempenhada por terceiros, o custo total a suportar será o anterior vencimento desse militar⁹³ e custos respectivos, mais o encargo do contrato para efectuar a mesma actividade. Estabelece-se assim um paradoxo difícil de resolver. Assim, se o objectivo a atingir é reduzir apenas custos (totais), a contratação talvez não seja a melhor forma de o conseguir. Se, por outro lado, o objectivo for aumentar o produto operacional, reduzir os encargos⁹⁴ resultantes do desempenho de actividades não *Core* e focalização no *Core Business*, conseguindo um equilíbrio ou ganho financeiro restrito ao desempenho de determinada actividade, então o *outsourcing* poderá ser uma das melhores ferramentas para o conseguir.

⁹³ Uma vez que ele foi redireccionado e não abatido ao quadro.

⁹⁴ Encargos que consomem recursos humanos, materiais e financeiros que devem ser contabilizados no processo.

O quarto capítulo, para além de revelar o estado actual da problemática em análise, permitiu também validar de forma inequívoca a **quarta hipótese**. Tanto os casos de estudo apresentados, como as publicações doutrinárias e de referência, como nas opiniões das entidades entrevistadas, foi consensual admitir a possibilidade de utilização de práticas de *outsourcing* para o Exército, quer em TN como nos TO, com as FND.

Como corolário da problemática levantada, a directiva para a transformação do Exército corresponde às orientações fornecidas pelo caso de estudo da Dinamarca, fazendo a transição de uma estrutura que é tipicamente isolada no Ramo, para uma perspectiva Conjunta, flexível, modular, projectável e virada para a componente operacional. Essa é uma das intenções da transformação do Exército.

A opção pelo *outsourcing* não é recente. Como já foi referido, são já diversas as U/E/O do Exército em TN a usufruírem de serviços prestados por empresas contratadas, bem como nas FND que estão a cumprir as suas missões nos diversos TO.

Ao longo da investigação definiram-se também as actividades que não deveriam ser entregues a terceiros. Estas fazem parte da nossa *Core Competence* e são todas aquelas que impliquem a utilização de armas ou sistemas de armas para o cumprimento da nossa missão.

Quanto à questão central, sustentada pelas hipóteses levantadas e confirmadas, um conceito de contratação externa de serviços (“*outsourcing*”) poderá contribuir para a eficiência e eficácia do Exército de duas formas distintas: Numa **dimensão operacional** e em TN, poder-se-á afirmar que o *outsourcing* irá ao encontro da intenção de atribuir prioridade ao produto operacional. As actividades de manutenção das instalações constitui-se como o exemplo flagrante da possibilidade de “economizar” militares empregues nestas funções, redireccionando-os para as 3 Brigadas da FOPE. Nos diferentes TO, a mesma ilação poderá ser obtida ao manter-se a Força num grau de prontidão mais elevado se apenas tarefas de cariz estritamente de combate forem atribuídas aos militares; Numa **dimensão organizacional**, a conclusão deste trabalho aponta para uma centralização e emagrecimento das estruturas de apoio, conforme se observou no caso da Dinamarca. A transformação do Exército é convergente neste sentido e será oportuno referir que, no que respeita exclusivamente à questão da contratação de serviços, a Direcção de Aquisições deverá constituir-se como a representante do Exército perante a Central de Compras do MDN, que a um nível político – estratégico estabelecerá, numa situação de economia de mercado, todo o processo de *outsourcing* relativo a qualquer actividade levantada como necessidade para as FA.

Pelo conseguinte, as “*áreas de intervenção que se poderão considerar para uma melhor optimização dos recursos*” do Exército (recorrendo aos casos de estudo) são a **Gestão de Infra-estruturas, Tecnologias de Informação, Alimentação, Manutenção e Trabalhos Diversos**.

V.2. Recomendações

Com a presente investigação pretende-se contribuir para a adopção de um conceito de contratação de serviços, no nível de decisão do Exército, mas também alertar para a necessidade de uma abordagem Conjunta, centralizada, para no final melhor se servir a Nação numa perspectiva globalista, o que se irá reflectir na decisão sobre quais as áreas de intervenção a considerar para contratação.

A questão da contratação de serviços é fulcral para o futuro do Exército. Envolve todos os recursos que o Ramo dispõe, procurando continuamente uma forma de otimizar esta técnica de gestão.

Fruto da análise efectuada no decurso do trabalho, as recomendações a efectuar incidem fundamentalmente nas seguintes vertentes:

1- As grandes áreas em que o *outsourcing* deverá incidir em TN:

1.1- Gestão de Infra-estruturas

Aplica-se a todas as U/E/O, mas fundamentalmente naquelas em que não exista encargo operacional. As actividades em foco são as de segurança, limpeza e manutenção⁹⁵. Os ganhos prendem-se com a libertação de efectivos e com a diminuição de custos fixos.

1.2- Tecnologias de Informação

Aqui será de primordial importância compatibilizar todo o sistema informático do Exército para uma solução que seja o mais próxima do SIG, ou seja, uma solução tendencialmente Conjunta. Os ganhos serão em termos de operacionalidade Conjunta, podendo vir a ter, mais tarde, uma “*linguagem comum*” em aquisições e apoio de serviços Conjuntos.

⁹⁵ Manutenção de Infra-estruturas tais como, pintura, canalizações, electricidade, etc.

1.3- Alimentação

Considerar a opção de efectuar *outsourcing* com uma empresa, de forma a centralizar esta actividade no sentido de obter um menor custo com uma qualidade superior.

2- As actividades em que o *outsourcing* deverá incidir fora do TN, para além do que já é praticado actualmente, são:

2.1- Manutenção

Para os TO cujo efectivo é inferior ao de uma UEB, deverá considerar-se esta opção. O efectivo disponível para as operações será potenciado e não desviado para esta actividade.

2.2- Trabalhos diversos

Uma actividade que requer mão-de-obra especializada, não ligada directamente às actividades da nossa *Core Competence*, que não é aplicada em permanência. O desvio de operacionais para estas funções⁹⁶ não deve ser considerado como opção, uma vez que não contribuem directamente para o cumprimento da missão e nem sempre é necessária a sua aplicação.

3- Todo o processo de contratações de serviços deve ser gerido por uma só entidade no Exército, de modo a facilitar a centralização ao nível do MDN. Assim, toda a estrutura do Exército deve relacionar-se exclusivamente com a Direcção de Aquisições que será o seu “interlocutor” junto da Central de Compras do MDN, devendo ser tomadas algumas medidas para a sua concretização.

3.1- As U/E/O pertencentes à Organização do Exército (FOPE, EBE e ECE) devem ser informadas e orientadas sobre a condução deste processo.

3.2- Os Comandantes actuais e futuros das U/E/O devem ser sensibilizados para esta possibilidade de contratação de serviços. Sugere-se que seja alvo de análise ou estudo durante o Estágio de Comandantes, ministrado no IESM.

⁹⁶ Como carpinteiro, serralheiro, electricista, canalizador, etc.

- 4- Deve constituir-se uma equipa de especialistas e técnicos de finanças na Direcção de Aquisições que trabalhe exclusivamente no campo das contratações. Esta equipa deverá operar a um nível estratégico, em perfeita consonância com a visão a longo prazo preconizadas pela chefia do Exército e com a Central de Compras do MDN. Esta equipa fará o levantamento de actividades a contratar ou a manter (caso o contrato já exista) e efectuará uma análise custo/benefício (como a da circular A-76⁹⁷, por exemplo) para as diferentes actividades, verificando a viabilidade da contratação e quantificando a despesa.
- 4.1- Como início de actividade, esta equipa deverá assumir a gestão das actividades contratadas por todas as U/E/O, de acordo com os passos do processo de contratação (standard) A-76⁹⁸.
- 4.2- Para evitar duplicações desnecessárias nas estruturas de apoio deve ainda verificar quais as actividades de apoio logístico que deixem de ter significado, se as mesmas passarem a ser contratadas.
- 4.3- Esta equipa deverá ser responsável pelos contratos a efectuar, não só a nível nacional, mas também para a situação das contratações fora do TN. Para o efeito, deverá ser representada em todas as reuniões onde se estabeleçam os MOU ou outros acordos entre as nações participantes de um qualquer TO em que o Exército marque a sua presença.
- 4.4- Para além do referido anteriormente, esta equipa deverá ainda participar na elaboração de uma lista de empresas nacionais, prestadoras de serviços, constituindo uma Base de Dados acessível aos países que disponibilizassem forças para uma determinada operação, de modo a possibilitar a sua contratação e, conseqüentemente, potenciar a contratação das empresas portuguesas, contribuindo decisivamente para a economia nacional.

⁹⁷ Disponível em <http://share76.fedworx.org/inst/share76.nsf/CONTDEFLOOK/HOME-INDEX>.

⁹⁸ Patente no Anexo C – *Public-Private Competition*, fig. B-2, pág. B-6.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

- BILHIM, J. (2004) – **Gestão Estratégica de Recursos Humanos organizações**. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas: 2004. 328 p. ISBN 972-8726-36-8.
- CARVALHO, J. e DIAS, E. (2004) – **Estratégias Logísticas**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda: 2004. 260 p. ISBN 972-618-332-4.
- CARVALHO, J. (1999) – **Logística**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda: 1999. 328 p. ISBN 972-618-200-X.
- GREAVER, M. (1999) – ***Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives***. AMA Publications. New York: 1999. ISBN 0-8144-0434-0.
- MOURA, B. (2006) – **Logística: Conceitos e Tendências**. 1ª ed. Lisboa: Centro Atlântico: 2006. 351 p. ISBN 989-615-019-2.
- PORTER, M. (1985) – ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***. The Free Press. New York: 1998. ISBN 0-684-84146-0.
- RODRIGUES, A. (2004) – **Defesa e Relações Internacionais**. 1ª ed. Cruz Quebrada: EDITORIAL NOTÍCIAS: 2004. 229 p. ISBN 972-46-1566-9.
- RODRIGUES, R. (1998) – **Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão**. Cascais: PRINCIPIA, Publicações Universitárias e Científicas: 1998. 128 p. ISBN 972-8500-00-9.
- SANTOS, A. (1998) – **Outsourcing e flexibilidade**. 1ª ed. Lisboa: Texto Editora, Lda: 1998. 160 p. ISBN 972-47-1269-9.

Artigos de Revistas e Jornais

- AMADO, L. (2005) – Entrevista ao Ministro da Defesa Nacional. **Público**. (17 de Julho 2005). 12-13.
- SANTOS, G. e AUGUSTO, R. (2006). O Exército em mudança: O Sistema Integrado de Gestão. *Jornal do Exército*. **551**: 34-39.

Outras obras relacionadas com o tema

- CORREIA, M. (2001) – **Recursos Alternativos ao Orçamento do Exército: Reflexos no Sistema Logístico**. Lisboa. TILD do CSCD. 2000-2001.

COSTA, L. (2005) – **Apoio logístico à componente operacional do Sistema de Forças Nacional Brigada Independente versus Brigada “Endivisionada”**: uma solução para o Exército Português. Lisboa: IESM. TILD do CEM. 2004-2006.

GRUPO DE REFLEXÃO SOBRE SEGURANÇA E DEFESA (2004) – **Contributo para a Definição de um Sistema de Forças Nacional**. Lisboa: Instituto Humanismo e Desenvolvimento. 2004.

RODRIGUES, A. (2000) – **A Subcontratação de Serviços Externos – Âmbito de aplicação e Limitações de emprego**. Lisboa: IAEM. TILD do CEM. 1998-2000.

VERÍSSIMO, H. (2006) – **Subsídios para uma reflexão sobre “Economia de Defesa”**. Lisboa: IESM

Legislação

LEI n.º 111/91. (1991-08-29). Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas.

LEI n.º 174/99. **D.R. Série I –A. 221** (1999-09-21). Lei do Serviço Militar.

DECRETO-LEI n.º 61/2006. **D.R. Série I –A. 57** (2006-03-21) 2044 – 2050. Lei Orgânica do Exército.

DECRETO-LEI n.º 289/2000. **D.R. Série I –A. 263** (2000-11-14). Regulamento da Lei do Serviço Militar.

DECRETO-LEI n.º 197-A/2003 (2003) **D.R. Série I –A. 200** (2003-08-30) 5752-(22) – 5752-(72) Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

Planos e Directivas

DIRECTIVA 193/CEME/03 DIRECTIVA PARA A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO
DIRECTIVA 70/CEME/06 RACIONALIZAÇÃO DO APOIO DE SERVIÇOS ÀS
UNIDADES DE TANCOS

DIRECTIVA 74/CEME/06 RACIONALIZAÇÃO DO APOIO DE SERVIÇOS ÀS
UNIDADES DE COIMBRA

DIRECTIVA 75/CEME/06 RACIONALIZAÇÃO DO APOIO DE SERVIÇOS ÀS
UNIDADES SEDEADAS EM MAFRA

DIRECTIVA 103/CEME/06 NIVEIS DE AUTORIDADE NO EXÉRCITO

PLANO DE MÉDIO E LONGO PRAZO DO EXÉRCITO (2005 – 2023)

PLANO E RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

Legislação estrangeira

EUA

AR 70-1 (2003), *Army Acquisition Policy*

CIRCULAR A-76 (Revised) (2003). 2003-05-29. *Performance of Commercial Activities*.

DA Pam 70-3 (1999), *Army Acquisition Procedures*

FM 110-10-2 (1999), *Contracting Support on the Battlefield*

FM 3-100.21 (2003), *Contractors on the Battlefield*

NATO

AJP 4.9 (2002). 2002-12-01. *Modes of Multinational Logistical Support*.

NATO LOGISTICS HANDBOOK (1997)

Bibliografia Auxiliar

Livros

BELL, J. (1993) – **Como Realizar um Projecto de Investigação**. 2ª ed. Lisboa: Gradiva. 212 p. D.L. 186 172/2002.

PEREIRA, A. e POUPA, C. (2003) – **Como escrever uma Tese, monografia ou livro científico usando o Word**. 2ª ed. Lisboa: Sílabo. 224 p. ISBN 972-618-307-3.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (2003) – **Manual de investigação em ciências sociais**. 3ª ed. Lisboa: Gradiva. 282 p. ISBN 972-662-275-1.

Manuais Escolares

IAEM (2005) - ME 50-45-00. **Organização Militar**. Lisboa: IAEM, 2005.

Sites da Internet

A Internet e a Estratégia Michael E. Porter. [Em Linha]. [Consultado em 2006-10-07].

Disponível em WWW: <URL:

http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2001/ed_mai/ed79gestao-capa.html>.

DOD Acquisition and Logistics Excellence Week Kickoff—Bureaucracy to Battlefield

[Em Linha]. [Consultado em 2006-02-25]. Disponível em: WWW: <URL:

<http://www.defenselink.mil/speeches/2001/s20010910-secdef.html>>.

IRAQ: Military Outsourcing [Em Linha]. [Consultado em 2006-05-14]. Disponível em:

WWW: <URL: <http://www.cfr.org/publication/7667/iraq.html#1>>.

Meeting of the Defence and Security Committee. [Em Linha]. [Consultado em 2006-04-

14]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.nato-pa.int/default.asp?SHORTCUT=855>>.

O Exército Português em finais do Antigo Regime Manuel Amaral. [Em Linha].

[Consultado em 2006-10-07]. Disponível em WWW: <URL:

<http://www.arqnet.pt/exercito/principal.html>>.

Outsourcing Estratégico e Desempenho Organizacional [Em Linha]. [Consultado em

2006-10-13]. Disponível em WWW: <URL:

http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0022.htm>.

OUTSOURCING WAR. [Em Linha]. [Consultado em 2006-05-14]. Disponível em WWW:

<URL: <http://www.keepmedia.com/pubs/BusinessWeek/2003/09/15/273249>>.

Revista e_motion Edição nº12 Julho de 2004. [Em Linha]. [Consultado em 2006-10-12].

Disponível em WWW: <URL: <http://www.novabase.pt/ConteudosHTML/e-motion12.pdf>>.

Share A-76! [Em Linha]. [Consultado em 2006-09-22]. Disponível em WWW: <URL:

<http://sharea76.fedworx.org/inst/sharea76.nsf/CONTDEFLOOK/HOME-INDEX>>.

The Remodelling of Armed Forces – A Danish Perspective. [Em Linha]. [Consultado em

2006-04-14]. Disponível em WWW: <URL:

www.defence.gov.au/ARMY/LWSC/Publications/journal/

[AAJ Summer 05 06/moeller danish AAJ Summer 05 06.pdf](#)>.

Transformation is the key to Armed Forces' relevance GEN H.J. HELSØ, *Chief of Defence*

Denmark. [Em Linha]. [Consultado em 2006-07-10]. Disponível em WWW: <URL:

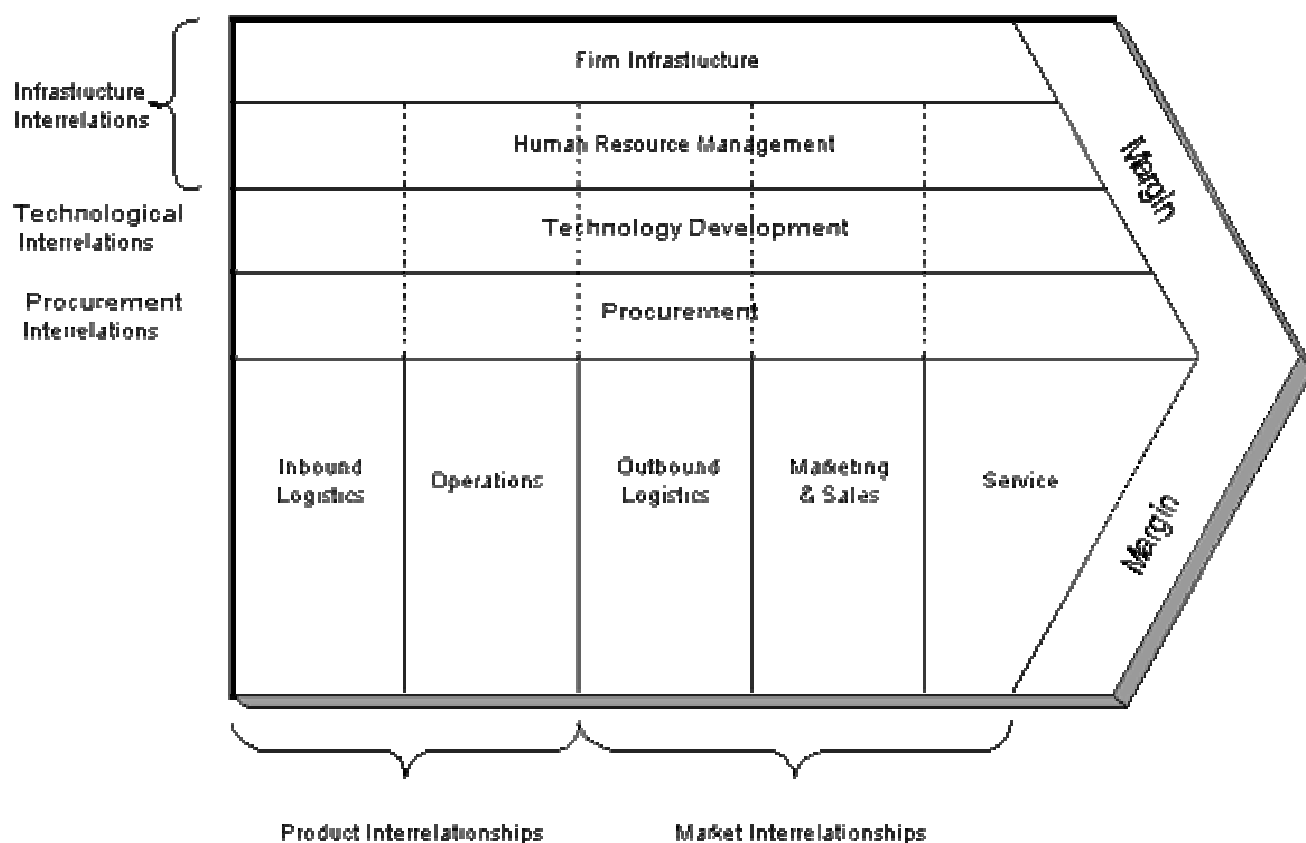
<http://forsvaret.dk/FKO/eng/Chief+of+Defence/Transformation/>>.

Apêndice A

A Cadeia de Valor de Michael Porter

A Cadeia de Valor de Michael Porter

Michael Porter em 1985 introduziu no seu livro “*The competitive advantage*” o conceito de Cadeia de Valor. Sugeriu assim que as actividades desenvolvidas por uma determinada organização acrescentam valor aos seus serviços e produtos e que deveriam ser executadas a um óptimo nível para se obter uma vantagem competitiva real. Se as actividades fossem geridas eficientemente, o valor obtido deveria exceder os custos de produção e os clientes estariam com um elevado grau de satisfação, pelo que optariam por negociar com a organização de um modo vantajoso para ambos. Michael Porter afirma que a organização se deve dividir em “*primary activities*” (actividades principais) e “*support activities*” (actividades de apoio ou secundárias).



Fonte: <http://www.learnmarketing.net/valuechain.htm>

Primary activities

Inbound logistics: Refere-se a bens obtidos através dos fornecedores da empresa e para serem transformados no produto final.

Operations: As matérias-primas e bens são transformados no produto final. O valor é acrescentado ao produto nesta fase, enquanto se desloca na linha de produção.

Outbound logistics: Uma vez obtido o produto final, este está pronto a ser distribuído pelos centros de distribuição, retalhistas ou clientes.

Marketing and Sales: O Marketing deve assegurar-se que o produto atinge o seu público-alvo através das suas acções. Utilizando-se de uma estratégia eficaz, a sua vantagem competitiva deve ser claramente comunicada ao grupo alvo utilizando técnicas de promoção de produto.

Services: Após os produtos ou serviços terem sido vendidos, os serviços de apoio oferecem aquilo que a organização tem para garantir ao cliente. Geralmente aparece sob a forma de serviços de pós-venda, garantias, manutenção, etc.

É através das actividades acima descritas, ou uma combinação delas, que uma organização deve focar a sua atenção para desenvolver a vantagem competitiva de que Michael Porter fala no seu livro.

Support Activities

As actividades de apoio assistem as primeiras no alcançar da vantagem competitiva que a organização pretende. Estas incluem:

Procurement: Este departamento deve procurar as matérias-primas necessárias à organização e obter o melhor preço possível nesse processo. Por esse preço deve obter a melhor relação custo/qualidade.

Technology development: A utilização da tecnologia para obter uma vantagem competitiva dentro da organização. No mundo de hoje, conduzido pela tecnologia, esta pode ser utilizada como um meio de reduzir custos de produção, acrescentar valor ou na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Human resource management: A organização terá de recrutar, instruir e treinar as pessoas adequadas se pretender alcançar os seus objectivos. Estas pessoas terão de ser motivadas e pagas ao nível da concorrência se se pretender mantê-las ao serviço, acrescentando valor ao produto.

Firm infrastructure: Todas as organizações têm de se assegurar que as suas estruturas financeiras, legais e de gestão funcionam adequadamente e ajudam a mover a organização no sentido dos objectivos desta.

Como se pôde observar, a Cadeia de Valor engloba toda a organização e mostra-nos como as actividades principais e secundárias devem operar em conjunto e de um modo eficiente de modo a que uma determinada organização consiga obter uma vantagem competitiva.

Apêndice B

A Metodologia de *Rothery & Robertson*

A Metodologia de *Rothery & Robertson*

Esta metodologia divide-se em 6 fases: *Initiation, Assesment, Planning, Contract, Transition e Management*¹.

1ª Fase – *INITIATION*

Nesta fase procede-se à identificação das áreas a contratar, as razões que se apontam para esta necessidade, qual o objectivo a atingir e a criação da equipa que irá liderar este processo.

2ª Fase – *ASSESSEMENT*

Aqui fazem-se os cálculos rigorosos de todo o impacto que poderá causar a tomada de decisão. Das actividades que a empresa gerava com os meios e serviços que irão ser contratados calculam-se os recursos humanos e materiais utilizados, os custos, variáveis e fixos e procura-se determinar a relação entre estes e outros processos críticos dentro da organização e que poderão ser afectados. Define-se o estado final desejado e verificam-se as alternativas e planos de emergência, caso surjam alterações no meio envolvente e os riscos próprios da decisão da contratação, calculando para cada actividade ou área de emprego a extensão dos possíveis danos e a forma de os gerir ou minimizar. Identifica-se também uma lista de possíveis fornecedores de serviços.

3ª Fase – *PLANNING*

Esta fase compreende a formulação detalhada de todos os pormenores relativos ao processo. Estes incluem os requisitos dos serviços a prestar, níveis de desempenho, atribuições da organização e do contratado com a respectiva descrição de relações da prestação do serviço, bem como os riscos a assumir por este e quais os que serão geridos pela organização. Prepara-se toda a documentação necessária ao lançamento do concurso e desenha-se o contrato a estabelecer.

4ª Fase – *CONTRACT*

De acordo com o lançamento do concurso² e com os passos a seguir, estudar-se-iam as propostas recebidas, com a recepção das apresentações, credenciais e referências das empresas candidatas à área de actividade a contratar. Acertam-se as condições e contrapartidas e selecciona-se qual será

¹ Iniciação, Estudo, Planeamento, Contratação, Transição, Gestão.

² Sendo aplicável, no nosso caso, um concurso público, haverá todo o desenrolar dos trâmites legais e respeito pelos prazos estipulados, havendo a necessidade de determinar a que nível se efectuaria este processo (Exército, Forças Armadas ou Ministério da Defesa).

a empresa que prosseguirá, com a respectiva assinatura contratual e últimos preparativos antes do lançamento da fase seguinte.

5ª Fase – *TRANSITION*

Esta fase terá uma duração³ de cerca de dois a três meses, onde será transmitida toda a informação necessária para que todo o processo passe a ser desempenhado pela empresa contratada. A equipa de transição, constituída deliberadamente e exclusivamente para esse efeito servirá como ligação entre o contratado e a organização, controlando o impacto da mudança, estabelecendo as normas de funcionamento a seguir, fazendo a transferência de responsabilidades formais pelo desempenho das actividades e preparando todo o processo para a equipa da fase seguinte.

6ª Fase – *MANAGEMENT*

Esta fase acompanhará o processo até ao final, dependendo, claro está, da própria duração do contrato. Com o trabalho iniciado na fase anterior considera-se que já existe gestão neste modelo de faseamento do processo de contratação. Na 5ª fase está-se na presença de uma gestão de “transição”, em que haverá, certamente, muitas arestas a limar até que a engrenagem funcione de uma forma regular e de acordo com as expectativas. Nesta fase, a gestão dita “regular” incluirá a monitorização e controlo das actividades de que o contratado assumiu a responsabilidade de fornecer ou prestar à organização, comparando o nível de desempenho com o nível a atingir nos termos do contrato. Não tão simples como o texto dá a ideia, terá de se fazer uma constante análise e gestão do processo, relacionando-o com o meio ambiente e com o impacto ao nível do desempenho. Terá, também, de haver a procura permanente de alternativas que melhorem a qualidade do serviço, podendo passar por uma alteração do contratado ou do âmbito da contratação, a finalização do contrato⁴ ou a sua renovação.

³ Ao contrário das outras fases, optou-se por referir a duração desta fase, que se considera aceitável, sendo que, como em todas as actividades específicas, terá uma duração variável, não podendo servir de referência, contudo, para uma possível decisão.

⁴ Com o consequente retorno à situação anterior.

Apêndice C

Contratos em elaboração pela Central de Compras

Categoria\Sub-Categoria\Item	Situação:04/01/06		Data Início	Data Final	Produção	DL 197/99
Conversão de Gasóleo de Aquecimento	Desenvolvimento	Estudo de viabilidade, análise e contratação (aprox. 13UEO)	Jan-06	Dez-06	ASA	AD
		Contratatação de consultadoria para elaboração e caderno de encargos. Acompanhamento da concepção. Análise de propostas, adjudicação, elaboração de contratos (aprox.600 contratos)				
Comunicações - Fixas	Desenvolvimento		Jan-06	Mai-06	Mai-06	AD
Comunicações - Móveis	Desenvolvimento		Jan-06	Mai-06	Mai-06	AD
Comunicações - Acesso não dedicado à Internet	Desenvolvimento		Jan-06	Mai-06	Mai-06	AD
Comunicações - Circuitos dedicados	Desenvolvimento		Jan-06	Mai-06	Mai-06	AD
Comunicações - Acesso dedicado à Internet	Desenvolvimento	Acompanhamento da concepção. Análise de propostas, adjudicação, elaboração de contrato	Jan-06	Mai-06	Mai-06	AD
Gestão de Frota - Manutenção	Desenvolver					AD\CP
Gestão de Frota - Aquisição de Sobressalentes	Desenvolver					AD\CP
Gestão de Frota - Aluguer Operacional	Desenvolver					CP
Informática - Protocolo PC	Acompanhamento	Acompanhamento e renovação	2006	2006	2007	AD
Informática - Excepções PC\Estações de Trabalho\Servidores	Desenvolver	Concepção de caderno de encargos, análise de propostas e adjudicação	Mar-06	Mai-06	Mai-06	AD
Informática - Software	Desenvolver		Jan-06	Dez-06		AD
Gás Natural\Propano a Granel	Acompanhamento	Acompanhamento	2006	2006		AD
Pneus	Desenvolver					CP
Baterias	Desenvolver					CP
		Contratatação de consultadoria para elaboração e caderno de encargos. Acompanhamento da concepção. Análise de propostas, adjudicação, elaboração de contratos (aprox.350 contratos)				
Electricidade	Desenvolver		Jan-06	Dez-06	ASA	CP
Informática(Eq.Multifuncionais\Impressoras)	Desenvolver	Informação para DJUR.Negociar protocolo em regime de aluguer.	Jan-06	Dez-06	2007	
Recursos Humanos necessários:						
Telecomunicações e Informática	1 a 2 analistas					
Energia (Água\Electricidade\Gás)	1 analista					
Viaturas(Manutenção\Aluguer Operacional\ Sobressalentes)	1 analista					
Fardamento (2ª fase)	Desenvolver					CPI
Serviços de Limpeza	Acompanhamento		Jan-06	Dez-06		PN
Serviços de Manutenção de Espaços Verdes	Acompanhamento		Jan-06	Dez-06		PN
Serviços de Limpeza-Svc Complementares	Desenvolver		Jan-06	Dez-06		PN

Serviços de Man.Espaços Verdes-Svc Complem.	Desenvolver		Jan-06	Dez-06		PN
Serviços de Limpeza	Desenvolver		Jan-06	Dez-06		PN
Serviços de Manutenção de Espaços Verdes	Desenvolver		Jan-06	Dez-06		PN
Mobiliário de escritório	Desenvolver					CP
Limpezas e Manutenção de Espaços Verdes	1 analista					
Fardamento (2ª fase)	2 analista					
Mobiliário de escritório						
Material de escritório - Papel fotocópia	Acompanhar \ Desenvolver	Renovação 2006 - OK Preparar renovação 2007	Jan-06	Dez-06		AD
Material de escritório - Consumíveis	Desenvolver	Informação e contratação	Jan-06	Dez-06		CPI
Material de escritório - Bens Inventariáveis	Desenvolver		2006			CP
Consumíveis de Informática	Desenvolver					CPI
Artigos de Higiene Pessoal (WC) na DGP	Acompanhar \ Desenvolver	Renovação 2006 - OK Preparar renovação 2007	Jan-06	Dez-06		AD
Artigos de Higiene Pessoal (WC)	Desenvolver					CP
Artigos de Higiene Industrial	Desenvolver					CP
Transporte de Materiais - Ramos e OSC	Acompanhar \ Desenvolver	Renovação 2006 - OK Preparar renovação 2007	Jan-06	Dez-06		AD
Transporte de Materiais - EMGFA	Desenvolver	Elaboração do Caderno de Encargos	2006			AD
Combustíveis - JP8	Acompanhamento	Contrato em vigor	2006	2009		AD
Combustíveis - Marine Gasoil	Acompanhamento	Contrato em vigor	2006	2009		AD
Combustíveis - Rodoviário	Acompanhar \ Desenvolver	Renovação 2006 - OK Preparar renovação 2007	Jan-06	Dez-06		AD
Lubrificantes - Galaxy MT40	Desenvolver	Pesquisa e contratação de alternativo. Justificação jurídica da aquisição. Aguarda despacho do MDN.	Jan-06	Dez-06		AD
Combustíveis - Lubrificantes (FAP)	Acompanhar \ Desenvolver	Renovação 2006 - OK Preparar renovação 2007	Jan-06	Dez-06		AD
Combustíveis - Lubrificantes	Desenvolver					
Viagens novo modelo	Desenvolver	Informação e contratação	Jan-06	Dez-06		AD
Viagens	Acompanhamento	Protocolo	Jan-06	Dez-06		AD
Material de Escritório	1 analista					
Artigos de Higiene Pessoal e Industrial	1 analista					
Combustíveis\Lubrificantes\Viagens\Transportes de Material	1 analista					
RH - Diversos	Desenvolver					PN
Serviços de Segurança \ RH - Segurança	Desenvolver					PN
Lavandaria	Desenvolver					PN
Extintores	Desenvolver					PN

Recolha de Resíduos Hospitalares e outros	Desenvolver					PN
DL 197/99:						
Ajuste Directo - AD						
Consulta - C						
Procedimento por Negociação c\ s\ publicação - PN						
Concurso Limitado - CL						
Concurso Público - CP						
Concurso Público Internacional - CPI						

Apêndice D

Análise de entrevistas

Interessa efectuar, no âmbito deste estudo, a análise de entrevistas efectuadas, para a confirmação, ou negação, de hipóteses levantadas. Em tabela resumo serão apresentados os resultados, mas consideramos determinante a transcrição de partes dos diálogos travados com os entrevistados e que se relatam de seguida.

Foram entrevistados Oficiais com reconhecidos conhecimentos teóricos e práticos na área da logística do Exército e do MDN. Estas entrevistas destinaram-se a complementar a informação obtida com as pesquisas bibliográficas e a consolidar uma visão racional e pragmática do presente estudo. As entidades entrevistadas foram: do Comando da Logística, o Tenente-Coronel ADMIL Pedro e da Central de Compras do MDN o Tenente-Coronel ADMIL Ralheta. A condução das entrevistas foi semi-estruturada, dando relevo à opinião pessoal das entidades, em detrimento de eventuais vínculos institucionais que poderiam pôr em risco o valor dos contributos fornecidos para a solução da problemática inventariada na abordagem efectuada.

No campo do Ensino Superior das Forças Armadas, na Área de Ensino da Administração, entrevistámos: o Tenente-Coronel ADMIL Henrique Veríssimo e o Major ADMIL António Baptista, ambos em funções de docência neste Instituto de Estudos Superiores Militares.

Para melhor se analisarem as entrevistas, as hipóteses foram discutidas e a seguir esquematizadas, de acordo com a sua ordem. As hipóteses são:

Hipótese 1: *“O conceito de contratação deverá ser semelhante a exemplos de sucesso nos Exércitos e empresas de referência”;*

Hipótese 2: *“A contratação de serviços deverá ser gerida ao mais alto nível do Exército e por uma entidade especializada em gestão e finanças.”;*

Hipótese 3: *“Existem actividades logísticas que poderão ser contratadas com a mesma relação custo/eficácia, permitindo um redireccionamento do efectivo para outras actividades.”;*

Hipótese 4: *“Poderão ser contratados determinados serviços para o apoio a toda a organização do Exército, tanto em TN, como para as FND.”*

Na entrevista ao Tenente-Coronel Pedro, a ideia chave é que a adopção do *outsourcing* é algo complicada.

1- Em primeiro lugar porque existem diferentes modos de o fazer, sendo por vezes esquecidos os objectivos iniciais da contratação. Em segundo, porque essa actividade nem sempre é “rentável”, ou seja, sai mais caro do que sendo o próprio Exército a fazer.

2- Os serviços a contratar poderão ser vários, por exemplo, a alimentação no TO, Bósnia, Kosovo e Afeganistão, toda a alimentação é fornecida por empresas. A confecção é da Unidade, mas todos os géneros fazem parte do contrato. Aqui a MM poderia, em 1996, aquando da 1ª missão na Bósnia, ter tido uma oportunidade de se apresentar como um fornecedor de serviços. Essa foi uma oportunidade perdida para sempre. Também nos transportes se poderá ter vantagem em efectuar contratos com empresas especializadas em logística. São apenas exemplos, as áreas a abordar para contratação terão de ser relacionadas com as missões que forem atribuídas às grandes unidades. Relacionar isto, claro, com a Gestão de Pessoal a efectuar, estando a ocorrer neste momento uma grande transformação e em simultâneo os Estabelecimentos Fabris a fechar a sua actividade. Claro que os custos/benefícios é uma análise difícil de fazer. Como se contabiliza um Pelotão que está de faxina? É evidente que é um desperdício de pessoal que poderia estar a fazer treino operacional, mas isso não se contabiliza. Por outro lado, se se contratar uma empresa para confeccionar refeições numa unidade temos logo uma despesa. E agora, o que sai mais caro?

3- Claro que poderão ser contratados serviços para o Exército, quer em TN como em TO. Isso já se faz, no entanto há que considerar que tipo de missão é que estamos a efectuar e o TO, isto tem a ver com o risco que queremos correr ou não. A definição do outsourcing terá de ser estratégica.

4- Sim, claro.

Na entrevista ao Tenente-Coronel Ralheta, a ideia chave é que a adopção do *outsourcing* tem sido descoordenada.

1- O serviço prestado pela Central de Compras é basicamente de *procurement*. Carece de muito planeamento para a adjudicação dos serviços. Acerca do conceito, cada Ramo age diferentemente. Basicamente não existe planeamento (dá trabalho) e gasta-se conforme se tem. Como possibilidade, a primeira coisa a fazer sobre o *outsourcing* seria contratar o serviço de uma consultora. Um conceito de outsourcing terá sempre de se confrontar com a assimilação de valores novos vs os valores antigos.

2- Poderão ser contratadas até com melhor relação custo/eficácia! Só a título de exemplo, nas categorias mais relevantes, como o fornecimento de combustíveis (a MM adquire combustível por intermédio da Central) gastou-se menos 2.1 milhões de Euros do que adquirindo normalmente, sem contrato. Em serviços de limpeza efectuaram-se cerca de 140 contratos, garantindo uma redução de despesa de cerca de 1 milhão de Euros. Na totalidade da actividade da Central de Compras estima-se uma redução da despesa em cerca de 13 milhões de Euros.

3- NA

4- Sim, talvez até a um nível superior. Mas não é uma questão fácil. Há toda a questão cultural da nossa instituição, associada aos pólos de poder e da sensação da perda desse mesmo poder com a entrega dessa responsabilidade a quem quer que seja. O Exército não encara o *outsourcing* como uma mais valia, mas como uma perda de poder. Contrariando tudo isto, as U/E/O do Exército podem ligar-se directamente à Central, logo, não existe gestão ao nível do Exército (!).

Na entrevista ao Tenente-Coronel Veríssimo, a ideia chave é que a adopção do *outsourcing* tem de ser executada caso a caso.

1 & 2- A questão do *outsourcing* está intimamente ligada à maximização do binómio benefícios/custos no seio de uma qualquer organização. Também as FA's podem obter enormes benefícios com a sua implementação. Como? As organizações podem ser encaradas sob diversas perspectivas. Uma das mais recorrentes é a que permite encarar a organização como uma cadeia de valor, cadeia esta que é constituída por uma série de actividades cuja conjugação resulta num produto final produzido pela organização (no caso em presença, a segurança). Acontece que, de todas as actividades que são desenvolvidas no seio duma organização, umas são consideradas primárias (contribuem directamente para a missão da organização) e outras são consideradas secundárias (servem de suporte às primeiras). Dentro das actividades primárias existe um leque reduzido que constituem as denominadas competências estratégicas, únicas e distintas da organização: são as *core competence*. Estas são as únicas que não podem ser subcontratadas. Todas as outras (principalmente aquelas que não acrescentam valor, no caso em presença, não acrescentam segurança) podem ser contratadas a entidades exteriores à organização. Isto induz uma racionalização de custos e um aumento de benefícios (desde logo porque a entidade contratada, sendo especialista na área, conseguirá desempenhar a actividade a um menor custo e com melhores resultados), ao mesmo tempo que permite que a organização concentre os seus esforços exclusivamente naquelas que são as suas competências estratégicas (*core business*). No caso das FA's, como em qualquer outra organização, esta subcontratação deverá ser feita casuisticamente, mas nunca antes de um levantamento prévio de todas as actividades internas de modo a extrair aquelas que podem ser, com vantagem, objecto de outsourcing (por exemplo, actividades de limpeza, segurança de instalações, manutenção, entre muitas).

3- NA

4- NA

Na entrevista ao Major Baptista, a ideia chave é que a adopção do *outsourcing* tem de ser considerada como uma decisão de nível estratégico (nível do Exército).

1- O *outsourcing* é uma técnica de gestão, abrangente, portanto. A esta definição irá corresponder uma decisão de nível estratégico. Para uma melhor clarificação de termos, especifica-se que na Administração Pública não se fazem sub-contratações, logo, no Exército também não. Faz-se o *contracting out*, ou seja, contratação de serviços. Esta opção designa, à partida, um contrato a longo prazo e de carácter permanente. Mais abaixo temos a terceirização, uma acção temporária, a curto prazo e que poderá estar na esfera de decisão de um nível operacional (ao nível dos Comandos). Há que delimitar estes conceitos. Está associado a uma cadeia de valor. Por Michael Porter: cadeia de valor é uma série de actividades que vão gerar um determinado produto final. Estas actividades dividem-se em principais (contribuem directamente para o cumprimento da missão) e secundárias (de suporte às primeiras). Nas principais temos as de *core business* (estratégicas) e *core competence* (estratégicas e distintas), as quais nunca deveremos externalizar. *Outsourcing* significa a opção por uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva. Referir ainda que a orçamentação do Exército se faz por um custeio baseado em actividades, com enfoque nos resultados.

2- Sim, tais como a gestão de infra-estruturas, os transportes, gestão de RH. No entanto, há que considerar que no pesar destas opções se distinguem os elementos qualificadores – preço – e os factores diferenciadores – nível do serviço prestado. Maximização do binómio custo/benefício (*trade-off*). Este é um dos principais desafios: gerir esta relação. O maior obstáculo é que os clientes exigem melhores serviços, mas não estão dispostos a pagar mais.

3- Por exemplo: limpeza, manutenção, bares, segurança das instalações, gestão de infra-estruturas, *procurement* (Central de Compras), gestão de transportes e de RH (neste campo, até o Cmd da Log contratou a *Arthur Anderson* para as auditorias). Muita atenção: há que separar as actividades a contratar em tempo de paz (TN) e em campanha ou mesmo nas FND. Não é a mesma coisa.

4- Mas isso terá sempre implicações: Mudanças culturais, estruturais e ao nível da gestão. Terá de se acautelar uma implementação sem critérios, a questão do controlo do processo, quem controla quem.

Para melhor sintetizar as entrevistas, optou-se por esquematizar em quadro resumo a confirmação das hipóteses.

Definiu-se a seguinte simbologia: “S” – confirma a hipótese, “N” – não confirma a hipótese e “NA” a questão relativa à hipótese não foi colocada ou não foi respondida, logo não avaliada.

Hipóteses	H1	H2	H3	H4
Entrevistas				
TenCor Pedro	NA	S	S	S
TenCor Ralheta	S	S	NA	S
TenCor Veríssimo	S	S	NA	NA
Maj Baptista	S	S	S	S

Desta breve análise consideram-se confirmadas todas as hipóteses.

Em relação às actividades a contratar, a questão terá de ser dividida nos dois cenários possíveis de conceptualização. Muito possivelmente, e graças ao aprendizado no caso de estudo dos EUA, teremos de separar a contratação de serviços para o TN e para fora deste. Esta maneira de abordar o problema prende-se com a necessidade da projecção da Força, sua dimensão e com a falta de meios de para o transporte e sustentação estratégicas.

Apêndice E

Despesas com Classes I, II e III em TN e com FND

Neste Apêndice pretende-se obter uma comparação entre possíveis actividades a contratar, isto apesar de se apresentarem algumas estimativas cuja finalidade é apenas estabelecer um critério de viabilidade económica, desconsiderando outros aspectos que são referidos no corpo do trabalho. Estes números são referenciais, não tendo sido constituídos valores exactos ou, sequer, a avaliação total dos encargos a ter com as contratações e as despesas próprias.

Classe I:

Sendo a alimentação a maior despesa corrente na Direcção dos Serviços de Intendência, não poderia deixar de constar nesta breve análise do que decorre em TN e nos TO’s da Bósnia, Kosovo e Afeganistão.

Inicia-se a comparação com a apresentação dos custos preconizados pela MM, para TN, para o ano de 2006. Nesta tabela surgem os valores apenas da capitação unitária dos géneros, não estando contabilizados os custos associados à confecção dos mesmos. Para um cálculo exacto, dever-se-á acrescentar a este valor constante na tabela os gastos com água, electricidade, cozinheiros, ajudantes de cozinha, gás, etc.

NÚMEROS MÍNIMOS PARA UMA SALA DE REFEIÇÕES					
U/E/O	Área bruta	Área de apoio	Área pública	N.º de utentes	N.º de funcionários
A	100m2	50m2	50m2	50	4
B	200m2	75m2	125m2	125/150	6
C	400m2	150m2	250m2	300	10

Fonte: <http://www.progelcone.pt/progelfood/ComoCriarRestaurante.asp>

Numa U/E/O com um efectivo total de 130 pessoas, chega-se à conclusão de que, utilizando a mesma sala para todos, serão necessários para manter a cozinha em funcionamento 6 vencimentos em permanência. De referir ainda que os equipamentos necessários para que a cozinha funcione são os seguintes:

Equipamento mínimo de uma cozinha

1 Fogão industrial de 6 bocas c/forno – 7.000 €

2 Fritadeiras/ 1 dupla – 650 €

Extractor de fumos e cheiros/ exaustor – 1.500 €

Chapa ou Infra /grelhador – 750 €

Micro Ondas – 300 €

2 Arcas frigoríficas – 550 €

Máq. Louça – 1.000 €

Máq. Café – 1.500 €

Investimento Total aproximado: 15.000 €

Desta forma, considere-se que cada U/E/O possui as suas próprias instalações. Assim sendo, todos estes valores se irão somar ao preço a pagar pelos géneros, propriamente ditos. Agora sim, se revela a tabela de preços de refeições, ministrados pela MM.

TABELA DE PREÇOS MM		
DESIGNAÇÃO		VALORES EM EUROS
EMENTA NORMAL		
	1ª REF	0,65
	2ª REF	2,57
	3ª REF	2,57
	SUBTOTAL	5,79
SUPLEMENTOS		
	NOCTURNO	0,70
	ESFORÇO CONTINUO	1,29
	ESFORÇO VIOLENTO	1,72
	TOTAL	9,50

Fonte: DSI, Repartição de Alimentação

Para se ter consciência dos valores que o Exército trata, só em géneros alimentícios, refira-se que, para o ano de 2005 se consumiram 22.545.339,00 €, só de alimentação normal e para o TN. Para os TO referidos anteriormente, a situação é ligeiramente diferente, mas será especificado caso a caso.

Para a ISAF (Afeganistão), a alimentação é a mais cara de todas. Este valor que se apresenta inclui já a confecção dos géneros, bem como tudo o que cada militar consome durante o dia. A este valor acrescenta-se ainda o custo da água engarrafada *per capita*.

Por cada homem e por dia:

Alimentação confeccionada: 29,75 €

Água engarrafada: 1,54 €

Total: 31,29 €

A empresa contratada, a UTE/UCALSA-Tecnove, fornece ainda outros serviços¹, mas considerando que apenas teria de servir os 150 homens da Companhia em FND, praticando os seus preços, a MM, gastaria 9,50 € em géneros, mais 6 vencimentos de pessoal que consideraremos de 2.500 € mensais por cada, obteríamos o valor de por homem e por dia a despesa de:

$$2.500 \text{ €} \times 6 \text{ funcionários} = 15.000 \text{ €} / 30 \text{ dias} = 500 \text{ €} / 150 \text{ militares} = 3,50 \text{ €} + 9,50 \text{ €} = 13 \text{ €}$$

A estes 13 € teremos agora de acrescentar a água engarrafada, bem como todas as despesas inerentes à aquisição de equipamento e manutenção. Não estão ainda incluídas as despesas de confecção, limpeza, etc. Também se relembra que este exercício foi efectuado com preços praticados no TN. Será que sairia mais barato apontar para uma solução nacional? E este é o caso mais dispendioso para a Fazenda Nacional.

Ao se observar o caso da FND KFOR (Kosovo), o preço desce substancialmente. A entidade fornecedora da alimentação é a UK NSE, sendo o total das refeições por homem e por dia de 11 €. Aqui já existe um diferencial de 2 € para o valor preconizado para a MM. Pode afirmar-se, sem margem para dúvida que a opção pela contratação é, de facto, economicamente vantajosa.

Foi considerado em último lugar a situação de compromisso. No TO da EUFOR (Bósnia), a DCS fornece todos os géneros necessários para a Força ao preço de 7 € por homem e por dia. A diferença para os outros TO's reside no facto de estes géneros serem por confeccionar, o que implica aumentar a este valor o custo da confecção. No entanto, para uma UEB de 300 homens, já serão necessários 10 funcionários para operação das instalações. Para este TO, foi efectuada uma terceirização interna, onde cada funcionário apenas recebe 350 € por mês. Ao se efectuarem as contas verifica-se que o custo é:

$$500 \text{ €} \times 10 \text{ funcionários} = 5.000 \text{ €} / 30 \text{ dias} = 170 \text{ €} / 300 \text{ militares} = 0,60 \text{ €} + 7,00 \text{ €} = 7,60 \text{ €}$$

Este valor não inclui as despesas com confecção, limpeza, etc, mas este também é o caso do TN. E continua a ser menos dispendioso do que em Portugal.

Considerando o exposto anteriormente, seria de apontar uma revisão de procedimento, não nos diferentes TO's, mas em TN. Poderá assim concluir-se que haveria significativa vantagem para a Fazenda Nacional caso se optasse por uma centralização na confecção e posterior distribuição pelas unidades.

¹ Lavandaria, Internet, Serviços Postais, Serviços Médicos, entre outros.

Classe II:

Nesta Classe de artigos, o fardamento, o processo de aquisições e contratações já não é novidade. As Oficinas Gerais de Fardamento do Exército (OGFE) “produzem”² estes artigos e, sob Portaria³ regula as características desse mesmo fardamento, bem como a sua duração e uso. No Diário da República – II Série, nº 100 de 30 de Abril de 2001 vem referido que o valor dos artigos é estabelecido pela DSI, Comando da Logística. Este valor é fixo e revela quanto paga o Exército por cada artigo. É com base nestes valores que as OGFE traduzem a sua “margem de manobra” para negociar com as empresas que manufacturam o fardamento.

Neste exemplo poderá haver vantagem em efectuar aquisições ou contratos numa escala superior, de forma a abranger todos os Ramos e a obter uma melhor relação custo/qualidade nos artigos de fardamento.

Mais uma vez, e para referência, apresenta-se o valor aproximado gasto no ano de 2005 em fardamento, cifra esta que ultrapassa pouco os 8.000.000 € só para o Exército.

Classe III:

Neste parâmetro será apenas focado o consumo em combustível diesel, uma vez que é este o indicador principal desta classe.

Uma vez que o preço dos combustíveis tem variado numa base quase semanal desde o início da *Operation Iraqi Freedom*, será dada como referência o preço no segundo trimestre de 2006 para todas as situações, quer seja TN ou nos TO’s já abordados anteriormente.

A questão que se coloca não é, certamente, se seria economicamente viável efectuar o transporte deste combustível de TN para os TO’s. Tal seria totalmente descabido, uma vez que esse mesmo combustível é até mais barato no fornecimento às FND. A preços de referência de Março, os valores nas diferentes regiões onde este diesel é fornecido é o constante na tabela abaixo:

² Subcontratam outras empresas para confecção de tecidos e produção de fardamento. Todos os artigos considerados “de guerra”, como os coletes táticos e balísticos, capacetes, etc. são adquiridos a intermediários.

³ Portaria nº 560/89 de 20 de Junho do Ministério das Finanças.

PREÇOS DE COMBUSTÍVEL (DIESEL)

	TN ⁴	EUFOR	KFOR	ISAF	PVP (TN) ⁵
PREÇO/LITRO	0,951€	0,563€	0,556€	0,75€	1,046€
QUANT. FORNECIDA	----	30.152 lt	18.712 lt	3.200 lt	----
VALOR TOTAL	----	16.975,58€	10.402,00€	2.401,38€	----

Fonte: Repartição de Reabastecimento e Serviços/Direcção de Material e Serviços

À vista destes valores, é inegável a vantagem económica de se efectuar o abastecimento de Classe III por recurso a contrato. Se a mesma quantidade de combustível fosse fornecida a preços “nacionais”, o diferencial seria:

DIFERENCIAL DE PREÇOS PARA TN

	EUFOR	KFOR	ISAF
PREÇO/LITRO	0,563€0,951€	0,556€0,951€	0,75€0,951€
QUANTIDADE	30.152 lt	18.712 lt	3.200 lt
VALORES	16.975,58€28.674,55€	10.402,00€17.795,11€	2.401,38€3.043,20€
DIFERENÇA	-11.698,97€	-7.393,11€	-641,82€

Fonte: Repartição de Reabastecimento e Serviços/Direcção de Material e Serviços

Mesmo com um efectivo que não excede os 1.000 homens, consegue-se uma “poupança” de quase 20.000 € só no mês de Março.

Voltando ao TN, o reabastecimento de combustível que é efectuado pela MM carece de uma pequena explicação. O combustível é adquirido através de um contrato⁶ em que é conseguido um preço bastante concorrencial em relação à venda a particulares. No entanto, se o combustível for entregue pela empresa⁷ directamente à U/E/O, o valor é o mesmo que se for entregue pela MM ao mesmo destino. Poderá então perguntar-se: Porque efectua a MM a entrega do combustível? Não sairá mais barato ao Exército deixar que este reabastecimento seja efectuado directamente, sem o intermediário MM? De acordo com os valores de Março, novamente, repare-se na diferença efectuada pelos valores de venda e valores dos transportes:

⁴ Este é o valor fixado pela MM às U/E/O do Continente. Os valores das Zonas Militares são mais baixos.

⁵ Preço ao “cidadão comum” nos locais de abastecimento normal GALP.

⁶ Efectuado pela Central de Compras para o Exército.

⁷ Transporte Petrogal.

MAPA DEMONSTRATIVO DE PREÇOS DE COMBUSTÍVEL⁸

PETROGAL			MM		
PV EXÉRCITO ⁹	PV U/E/O	DIFERENÇA ¹⁰	PV EXÉRCITO	PV U/E/O	DIFERENÇA
0,921€	0,951€	0,03€	0,915€	0,951€	0,036€

Não dando qualquer relevo à pequena diferença de 0,006€ em favor da empresa fornecedora, surge a questão de quantos litros de combustível terá de transportar a MM, de forma a se obter algum ganho em favor do Exército. Terá de ser superior ao valor dos camiões cisterna em utilização, mais os vencimentos dos condutores, mais uma série de despesas associadas. Se cada camião transportar 40.000 litros, estes 0,006€ a mais vão render o valor de 240€ Este é o valor que o Exército “poupa” em cada transporte efectuado pela MM. Sem despesas contabilizadas, pelo que, se crê que não é rentável a utilização de meios da MM para o reabastecimento.

Talvez, neste caso, seja oportuno considerar a contratação para efectuar este reabastecimento, se a finalidade for meramente atingir a viabilidade económica do seu transporte.

⁸ Mais uma vez se considera o preço no Continente.

⁹ IVA incluído.

¹⁰ Considera-se o custo do transporte, armazenamento, e outras despesas associadas.

Anexo A

DECRETO-LEI 61/2006 LEI ORGÂNICA DO EXÉRCITO

Anexo B

Potential Logistic Support for Third Party Delivery (AJP 4.9)

THIRD PARTY LOGISTIC SUPPORT SERVICES

501. INTRODUCTION

1. Provision of logistic support by conventional military means proved to be increasingly difficult. In some cases this has resulted in certain logistic capabilities being assumed by reserve forces, to which readiness constraints apply. In other cases, in-place resources are barely adequate to support the specific needs of the formations they support. As a consequence, Third Party Logistic Support Services (TPLSS) needs to be addressed.

2. Properly prepared and funded, TPLSS offers a useful force-multiplier tool with the potential to enhance Combat Service Support (CSS), release scarce military logistics resources for higher priority tasks elsewhere, overcome known logistic shortfalls, and provide long-term endurance.

3. Contractors are well suited to long term support commitments, and so can contribute to avoid the costs associated with normal military logistic support and its employment of logistic units. However, owing to the need to minimise the physical risk to contractor personnel, the use of TPLSS is best suited to support non-Article V CRO. Although this should not be taken as a firm principle, and the feasibility of using TPLSS resources to support any operation should always be considered.

502. DEFINITION

1. NATO's TPLSS Concept is defined as:

“The use of preplanned civilian contracting to perform selected logistic support services.”

Its aim is to enable competent commercial partners to provide a proportion of deployed logistic support, so that such support is assured for the Commander and optimises the most efficient and effective use of resources.

2. It is the ‘preplanned’ element of organised, advanced preparation that distinguishes TPLSS from the ad hoc contracting activity that is widely conducted by nations both in peace and during operations. TPLSS entails a long-term approach to large scale logistics provision, requiring detailed negotiations and on-going management action with those contractors identified as being capable of delivering logistic support on the required scale and to the necessary standard. It is applicable to a wide range of service support functions some examples of which are listed in Table 1 below:

POTENTIAL LOGISTIC SUPPORT SERVICES FOR THIRD PARTY DELIVERY		
Food Supply	Transport	Waste Disposal
Food Delivery	SPOD Operation	Sanitation Services
Food Preparation	APOD Operation	Troop Welfare
Bulk Water	Vehicle Recovery	Labor
POL	Laundry/Bath	Storage
Engineering Services	Printing	Fixed Communications
Strategic Aeromedevac	ADP Support	Mobile Communications
Maintenance and Repair	Environmental Hygiene	Material Handling Equip't

Table 1

Anexo C

Public-Private Competition (Circular A-76, Attachment B)

**EXECUTIVE OFFICE OF THE PRESIDENT
OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET
WASHINGTON, DC 20503**

May 29, 2003

CIRCULAR NO. A-76 (REVISED)

TO THE HEADS OF EXECUTIVE DEPARTMENTS AND ESTABLISHMENTS

SUBJECT: Performance of Commercial Activities

- 1. Purpose.** This circular establishes federal policy for the competition of commercial activities.
- 2. Supersession.** This circular supersedes Office of Management and Budget (OMB) Circular No. A-76 (Revised 1999), August 4, 1983; Circular No. A-76 Revised Supplemental Handbook (Revised 2000), March 1996; Office of Federal Procurement Policy Letter 92-1, "Inherently Governmental Functions," September 23, 1992; and OMB Transmittal Memoranda 1 through 25, Performance of Commercial Activities.
- 3. Authority.** Reorganization Plan No. 2 of 1970 (31 U.S.C. § 1111); Executive Order 11541; the Office of Federal Procurement Policy Act (41 U.S.C. § 405); and the Federal Activities Inventory Reform (FAIR) Act of 1998 (31 U.S.C. § 501 note).
- 4. Policy.** The longstanding policy of the federal government has been to rely on the private sector for needed commercial services. To ensure that the American people receive maximum value for their tax dollars, commercial activities should be subject to the forces of competition. In accordance with this circular, including Attachments A-D, agencies shall:
 - a.** Identify all activities performed by government personnel as either commercial or inherently governmental.
 - b.** Perform inherently governmental activities with government personnel.
 - c.** Use a streamlined or standard competition to determine if government personnel should perform a commercial activity.
 - d.** Apply the Federal Acquisition Regulation (FAR), 48 C.F.R. Chapter 1, in conjunction with this circular, for streamlined and standard competitions.
 - e.** Comply with procurement integrity, ethics, and standards of conduct rules, including the restrictions of 18 U.S.C. § 208, when performing streamlined and standard competitions.
 - f.** Designate, in writing, an assistant secretary or equivalent level official with responsibility for implementing this circular, hereafter referred to as the competitive sourcing official (CSO). Except as otherwise provided by this circular, the CSO may delegate, in writing, specified responsibilities to senior-level officials in the agency or agency components.
 - g.** Require full accountability of agency officials designated to implement and comply with this circular by establishing performance standards in annual performance evaluations.

May 29, 2003

- h.** Centralize oversight responsibility to facilitate fairness in streamlined and standard competitions and promote trust in the process. Agencies shall allocate resources to effectively apply a clear, transparent, and consistent competition process based on lessons learned and best practices. Lessons learned and best practices resulting from a streamlined or standard competition process shall be posted on SHARE A-76!
- i.** Develop government cost estimates for standard and streamlined competitions in accordance with Attachment C using the COMPARE costing software. Agencies shall not use agency budgetary estimates to develop government cost estimates in a streamlined or standard competition.
- j.** Track execution of streamlined and standard competitions in accordance with Attachment B.
- k.** Assist adversely affected federal employees in accordance with 5 C.F.R. Parts 330 and 351. The statutory veterans' preference for appointment and retention (5 U.S.C. §§ 1302, 3301, 3302, 3502) applies to actions taken pursuant to this circular.
- l.** Not perform work as a contractor or subcontractor to the private sector, unless specific statutory authority exists or the CSO receives prior written OMB approval.

5. Scope.

- a.** Except as otherwise provided by law, this circular shall apply to executive departments named in 5 U.S.C. § 101 and independent establishments as defined in 5 U.S.C. § 104. These departments and independent establishments are referred to in this circular as “agencies”. Except as otherwise provided by law, this circular shall apply to military departments named in 5 U.S.C. § 102.
- b.** As provided by Attachment A, the CSO may exempt a commercial activity performed by government personnel from performance by the private sector.
- c.** The CSO (without delegation) shall receive prior written OMB approval to deviate from this circular (e.g., time limit extensions, procedural deviations, or costing variations for a specific streamlined or standard competition, or inventory process deviations). Agencies shall include any OMB approved deviations in the public announcement and solicitation for a streamlined or standard competition. Agencies are encouraged to use this deviation procedure to explore innovative alternatives to standard or streamlined competitions, including public-private partnerships, public-public partnerships, and high performing organizations.
- d.** A streamlined or standard competition is not required for private sector performance of a new requirement, private sector performance of a segregable expansion to an existing commercial activity performed by government personnel, or continued private sector performance of a commercial activity. Before government personnel may perform a new requirement, an expansion to an existing commercial activity, or an activity performed by the private sector, a streamlined or standard competition shall be used to determine whether government personnel should perform the commercial activity.
- e.** The CSO shall identify savings resulting from completed streamlined and standard competitions in accordance with OMB Circular No. A-11, *Preparation, Submission, and Execution of the Budget*.
- f.** This circular shall not be construed to alter any law, executive order, rule, regulation, treaty, or international agreement.

May 29, 2003

- [illegible]

Mitchell E. Daniels, Jr.
Director

INVENTORY PROCESS

A. INVENTORY REQUIREMENTS.

1. **Agency Inventories.** An agency shall prepare two annual inventories that categorize all activities performed by government personnel as either commercial or inherently governmental.
2. **Annual Requirement.** By June 30 of each year, an agency shall submit the following by electronic mail (e-mail) to OMB (a) an inventory of commercial activities performed by government personnel; (b) an inventory of inherently governmental activities performed by government personnel; and (c) an inventory summary report. An agency may provide aggregate data for uniformed services personnel and foreign nationals performing inherently governmental activities. For annual inventories, an agency shall use the format and data requirements found at the OMB web site (www.OMB.gov).
3. **OMB Review and Consultation.** OMB shall, on an annual basis, review both agency inventories and consult with the agency regarding the content of both agency inventories.
4. **Congressional and Public Notification.** After OMB review and consultation, an agency shall make both inventories available to Congress and the public unless the inventory information is classified or otherwise protected for national security reasons. OMB shall publish a notice of availability in the *Federal Register*.
5. **Inventory Summary Report.** An agency shall submit an annual inventory summary in the format in Figure A1. to identify aggregate data. The total of the two agency inventories shall reasonably equate to an agency's authorized personnel requirements. An agency shall make the annual inventory summary report available to the public unless the inventory information is classified or otherwise protected for national security reasons.

Fiscal Year XXXX Annual Inventory Summary									
AGENCY:	COMMERCIAL ACTIVITY INVENTORY					Inherently Governmental Inventory			
	FAIR Act	Uniformed Services	Foreign Nationals	Other	TOTAL	Inherently Governmental*	Uniformed Services	Foreign Nationals	TOTAL
Agency Component A									
Agency Component B									
AGENCY TOTAL									

*Minus uniformed services personnel and foreign nationals

Figure A1.

B. CATEGORIZING ACTIVITIES PERFORMED BY GOVERNMENT PERSONNEL AS INHERENTLY GOVERNMENTAL OR COMMERCIAL.

- 1. Inherently Governmental Activities.** The CSO shall justify, in writing, any designation of government personnel performing inherently governmental activities. The justification shall be made available to OMB and the public upon request. An agency shall base inherently governmental justifications on the following criteria:
 - a.** An inherently governmental activity is an activity that is so intimately related to the public interest as to mandate performance by government personnel. These activities require the exercise of substantial discretion in applying government authority and/or in making decisions for the government. Inherently governmental activities normally fall into two categories: the exercise of sovereign government authority or the establishment of procedures and processes related to the oversight of monetary transactions or entitlements. An inherently governmental activity involves:
 - (1)** Binding the United States to take or not to take some action by contract, policy, regulation, authorization, order, or otherwise;
 - (2)** Determining, protecting, and advancing economic, political, territorial, property, or other interests by military or diplomatic action, civil or criminal judicial proceedings, contract management, or otherwise;
 - (3)** Significantly affecting the life, liberty, or property of private persons; or
 - (4)** Exerting ultimate control over the acquisition, use, or disposition of United States property (real or personal, tangible or intangible), including establishing policies or procedures for the collection, control, or disbursement of appropriated and other federal funds.
 - b.** While inherently governmental activities require the exercise of substantial discretion, not every exercise of discretion is evidence that an activity is inherently governmental. Rather, the use of discretion shall be deemed inherently governmental if it commits the government to a course of action when two or more alternative courses of action exist and decision making is not already limited or guided by existing policies, procedures, directions, orders, and other guidance that (1) identify specified ranges of acceptable decisions or conduct and (2) subject the discretionary authority to final approval or regular oversight by agency officials.
 - c.** An activity may be provided by contract support (i.e., a private sector source or a public reimbursable source using contract support) where the contractor does not have the authority to decide on the course of action, but is tasked to develop options or implement a course of action, with agency oversight. An agency shall consider the following to avoid transferring inherently governmental authority to a contractor:
 - (1)** Statutory restrictions that define an activity as inherently governmental;
 - (2)** The degree to which official discretion is or would be limited, i.e., whether involvement of the private sector or public reimbursable provider is or would be so extensive that the ability of senior agency management to develop and consider options is or would be inappropriately restricted;

- (3) In claims or entitlement adjudication and related services (a) the finality of any action affecting individual claimants or applicants, and whether or not review of the provider's action is de novo on appeal of the decision to an agency official; (b) the degree to which a provider may be involved in wide-ranging interpretations of complex, ambiguous case law and other legal authorities, as opposed to being circumscribed by detailed laws, regulations, and procedures; (c) the degree to which matters for decisions may involve recurring fact patterns or unique fact patterns; and (d) the discretion to determine an appropriate award or penalty;
 - (4) The provider's authority to take action that will significantly and directly affect the life, liberty, or property of individual members of the public, including the likelihood of the provider's need to resort to force in support of a police or judicial activity; whether the provider is more likely to use force, especially deadly force, and the degree to which the provider may have to exercise force in public or relatively uncontrolled areas. These policies do not prohibit contracting for guard services, convoy security services, pass and identification services, plant protection services, or the operation of prison or detention facilities, without regard to whether the providers of these services are armed or unarmed;
 - (5) The availability of special agency authorities and the appropriateness of their application to the situation at hand, such as the power to deputize private persons; and
 - (6) Whether the activity in question is already being performed by the private sector.
2. **Commercial Activities.** A commercial activity is a recurring service that could be performed by the private sector and is resourced, performed, and controlled by the agency through performance by government personnel, a contract, or a fee-for-service agreement. A commercial activity is not so intimately related to the public interest as to mandate performance by government personnel. Commercial activities may be found within, or throughout, organizations that perform inherently governmental activities or classified work.

C. REASON CODES FOR COMMERCIAL ACTIVITIES.

1. **Annual Procedures.** An agency shall use reason codes A-F, identified in Figure A2. below, to indicate the rationale for government performance of a commercial activity. Annual supplemental procedures for the use of these reason codes may be found at the OMB web site.

REASON CODES AND DEFINITIONS FOR COMMERCIAL ACTIVITIES INVENTORY	
Codes	DEFINITIONS
A	The commercial activity is not appropriate for private sector performance pursuant to a written determination by the CSO.
B	The commercial activity is suitable for a streamlined or standard competition.
C	The commercial activity is the subject of an in-progress streamlined or standard competition.
D	The commercial activity is performed by government personnel as the result of a standard or streamlined competition (or a cost comparison, streamlined cost comparison, or direct conversion) within the past five years.
E	The commercial activity is pending an agency approved restructuring decision (e.g., closure, realignment).
F	The commercial activity is performed by government personnel due to a statutory prohibition against private sector performance.

Figure A2.

2. **Reason Code A.** The CSO may use reason code A to exempt commercial activities performed by government personnel from private sector performance. The CSO shall provide sufficient written justification for reason code A exemptions. These written justifications for the use of reason code A shall be available to OMB and the public, upon request.

D. INVENTORY CHALLENGE PROCESS. An agency shall implement the following inventory challenge process.

- 1. Designation of Inventory Challenge and Appeal Authorities.** The head of the agency shall designate inventory challenge authorities and inventory appeal authorities as follows:
 - a. Inventory Challenges.** Inventory challenge authorities shall be agency officials at the same level as, or a higher level than, the individual who prepared the inventory. Inventory challenge authorities shall review and respond to challenges of agency inventory decisions.
 - b. Inventory Appeals.** Inventory appeal authorities shall be agency officials who are independent and at a higher level in the agency than inventory challenge authorities, and shall review and respond to appeals of inventory challenge decisions made by inventory challenge authorities.
- 2. Submission of an Inventory Challenge.** After publication of OMB's *Federal Register* notice stating that an agency's inventories are available, an interested party shall have 30 working days to submit a written inventory challenge. The inventory challenge shall be limited to (a) the reclassification of an activity as inherently governmental or commercial, or (b) the application of reason codes. Function codes shall not be subject to the inventory challenge process. A written inventory challenge shall be submitted to agency inventory challenge authorities and shall specify the agency, agency component, agency organization, function(s), and location(s) for the activities being challenged.
- 3. Inventory Challenge Decision.** Within 28 working days of receiving the inventory challenge, inventory challenge authorities shall (a) validate the commercial or inherently governmental categorization or reason code designation of the activity, in a written inventory challenge decision; and (b) transmit the inventory challenge decision, including the rationale for the decision, to the interested party. Inventory challenge authorities shall include an explanation of the interested party's right to file an appeal in any adverse challenge decision.
- 4. Submission of an Appeal of an Inventory Challenge Decision.** Upon receipt of an adverse inventory challenge decision, an interested party shall have 10 working days to submit a written appeal of this decision to inventory appeal authorities.
- 5. Inventory Appeal Decision.** Within 10 working days of receipt of the appeal, inventory appeal authorities shall issue and transmit a written inventory appeal decision to the interested party. This inventory appeal decision shall include the rationale for the decision.
- 6. Inventory Changes.** When the inventory challenge process results in a change to an agency inventory, the agency shall (a) transmit a copy of the change to OMB and Congress; (b) make these changes available to the public; and (c) publish a notice of public availability in the *Federal Register*.

PUBLIC-PRIVATE COMPETITION

- A. **PRELIMINARY PLANNING.** Before the public announcement (start date) of a streamlined or standard competition, an agency shall complete, at a minimum, the following steps:
1. **Scope.** Determine the activities and full time equivalent (FTE) positions to be competed.
 2. **Grouping.** Conduct preliminary research to determine the appropriate grouping of activities as business units (e.g., consistent with market and industry structures).
 3. **Workload Data and Systems.** Assess the availability of workload data, work units, quantifiable outputs of activities or processes, agency or industry performance standards, and other similar data. Establish data collection systems as necessary.
 4. **Baseline Costs.** Determine the activity's baseline costs as performed by the incumbent service provider.
 5. **Type of Competition.** Determine the use of a streamlined or standard competition.
 - a. An agency shall use a standard competition if, on the start date, a commercial activity is performed by:
 - (1) The agency with an aggregate of more than 65 FTEs; or
 - (2) A private sector or public reimbursable source and the agency tender will include an aggregate of more than 65 FTEs.
 - b. An agency shall use either a streamlined or standard competition if, on the start date, a commercial activity is performed by:
 - (1) The agency with an aggregate of 65 or fewer FTEs and/or any number of military personnel; or
 - (2) A private sector or public reimbursable source and the agency cost estimate (for a streamlined competition) or the agency tender (for a standard competition) will include an aggregate of 65 or fewer FTEs.
 6. **Schedule.** Develop preliminary competition and completion schedules.
 7. **Roles and Responsibilities of Participants.** Determine roles and responsibilities of participants in the process and their availability for the duration of the streamlined or standard competition.
 8. **Competition Officials.** Appoint competition officials. The CSO shall appoint competition officials for each standard competition, and, as appropriate, may appoint competition officials for streamlined competitions. The CSO shall appoint all competition officials, in writing, and shall hold these competition officials accountable for the timely and proper conduct of streamlined or standard competitions through the use of annual performance evaluations.

- a. **Agency Tender Official (ATO).** The ATO shall (1) be an inherently governmental agency official with decision-making authority; (2) comply with this circular; (3) be independent of the contracting officer (CO), source selection authority (SSA), source selection evaluation board (SSEB), and performance work statement (PWS) team; (4) develop, certify, and represent the agency tender; (5) designate the most efficient organization (MEO) team after public announcement of the standard competition; (6) provide the necessary resources and training to prepare a competitive agency tender; and (7) be a directly interested party. An agency shall ensure that the ATO has access to available resources (e.g., skilled manpower, funding) necessary to develop a competitive agency tender.
- b. **Contracting Officer (CO).** The CO shall (1) be an inherently governmental agency official; (2) comply with both the FAR and this circular; (3) be independent of the ATO, human resource advisor (HRA), and MEO team; and (4) be a member of the PWS team.
- c. **PWS (Performance Work Statement) Team Leader.** The PWS team leader shall (1) be an inherently governmental agency official; (2) comply with both the FAR and this circular; (3) be independent of the ATO, HRA and MEO team; (4) develop the PWS and quality assurance surveillance plan; (5) determine government-furnished property (GFP); (6) assist the CO in developing the solicitation; and (7) assist in implementing the performance decision.
- d. **Human Resource Advisor (HRA).** The HRA shall (1) be an inherently governmental agency official and a human resource expert; (2) comply with this circular; (3) be independent of the CO, SSA, PWS team, and SSEB; (4) participate on the MEO team; and (5) be responsible for the following:
 - (1) **Employee and Labor-Relations Requirements.** The HRA shall, at a minimum, perform the following (a) interface with directly affected employees (and their representatives) from the date of public announcement until full implementation of the performance decision; (b) identify adversely affected employees; (c) accomplish employee placement entitlements in accordance with 5 C.F.R. Part 351 (reduction-in-force procedures); (d) provide post-employment restrictions to employees; (e) determine agency priority considerations for vacant positions and establish a reemployment priority list(s) in accordance with 5 C.F.R. Part 330; and (f) provide the CO with a list of the agency's adversely affected employees, as required by this attachment and FAR 7.305(c) regarding the right of first refusal for a private sector performance decision.
 - (2) **MEO Team Requirements.** The HRA shall assist the ATO and MEO team in developing the agency tender. During development of the agency tender, the HRA shall be responsible for (a) scheduling sufficient time in competition milestones to accomplish potential human resource actions in accordance with 5 C.F.R. Part 351; (b) advising the ATO and MEO team on position classification restrictions; (c) classifying position descriptions, including exemptions based on the Fair Labor Standards Act (d) performing labor market analysis to determine the availability of sufficient labor to staff the MEO and implement the phase-in plan; (e) assisting in the development of the agency cost estimate by providing annual salaries, wages, night differentials, and premium pay; (f) assisting in the development of the timing for the phase-in plan based on MEO requirements; and (g) developing an employee transition plan for the incumbent agency organization early in the standard competition process.

- e. **Source Selection Authority (SSA).** The SSA shall (1) be an inherently governmental agency official appointed in accordance with FAR Part 15.303; (2) comply with both the FAR and this circular when performing a streamlined and standard competition; and (3) be independent of the ATO, HRA, and MEO team. The SSA shall not appoint an SSEB until after public announcement.
- 9. **Incumbent Service Providers.** Inform any incumbent service providers of the date that the public announcement will be made.

B. PUBLIC ANNOUNCEMENTS.

- 1. **Start Date (Public Announcement Date).** An agency shall make a formal public announcement (at the local level and via *FedBizOpps.gov*) for each streamlined or standard competition. The public announcement shall include, at the minimum, the agency, agency component, location, type of competition (streamlined or standard), activity being competed, incumbent service providers, number of government personnel performing the activity, name of the CSO, name of the contracting officer, name of the ATO, and projected end date of the competition. The public announcement date is the official start date for a streamlined or standard competition.
- 2. **End Date (Performance Decision Date).** An agency shall make a formal public announcement (at the local level and via *FedBizOpps.gov*) of the streamlined or standard competition performance decision. The performance decision date is the official end date for a streamlined or standard competition. The end date of a streamlined competition shall be the date that all SLCF certifications are complete, signifying a performance decision. The end date of a standard competition shall be the date that all SCF certifications are complete, signifying a performance decision.
- 3. **Cancellations.**
 - a. **Cancellation of a Streamlined or Standard Competition.** The CSO (without delegation) may approve, in writing, the cancellation of a streamlined or standard competition. After approval by the CSO, the CO shall publish a cancellation notice that includes rationale for the cancellation at *FedBizOpps.gov* and the HRA shall notify directly affected employees and their representatives of the cancellation. No cancellation is necessary prior to public announcement of a streamlined or standard competition.
 - b. **Cancellation of a Solicitation.** The CO shall be responsible for canceling a solicitation in accordance with the FAR, and shall publish a cancellation notice at *FedBizOpps.gov*. The HRA shall notify directly affected employees and their representatives of the cancellation. The cancellation of a solicitation does not result in the cancellation of a streamlined or standard competition.

C. STREAMLINED COMPETITION PROCEDURES.

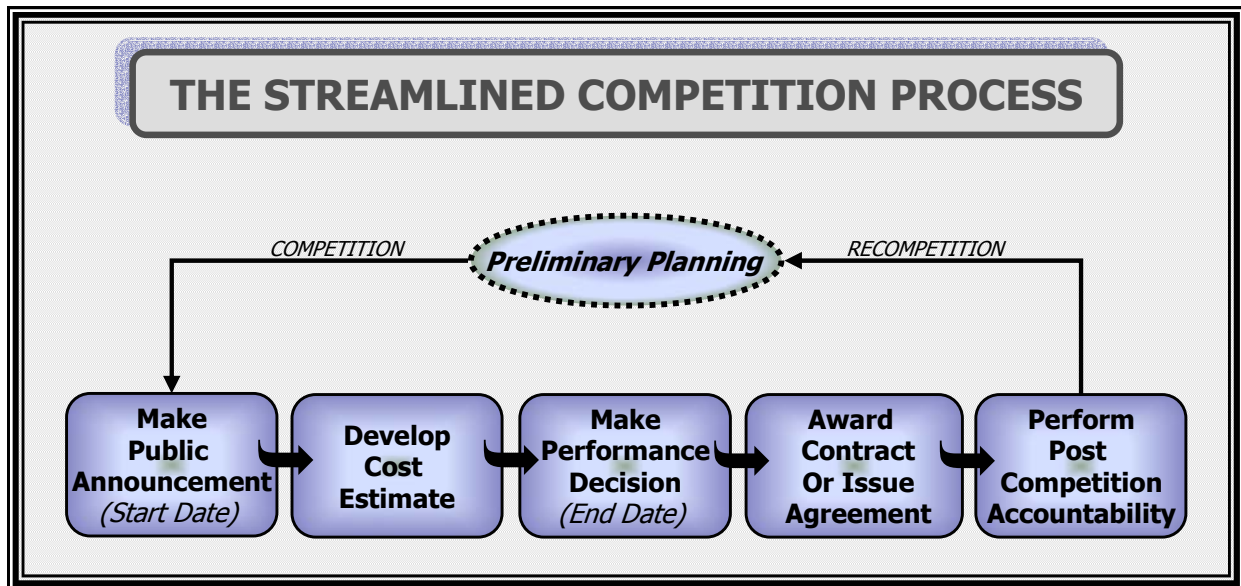


Figure B1.

1. **Streamlined Competition Form (SLCF).** After public announcement, an agency shall calculate, compare, and certify costs based upon the scope and requirements of the activity to determine and document a cost-effective performance decision by completing the SLCF as follows:
 - a. **Cost of Agency Performance.** An agency shall calculate and certify the cost of performing the activity with government personnel in accordance with Attachment C for a minimum of three performance periods by completing SLCF Lines 1, 2, 3 (limited to awarded contracts supporting agency performance of the activity), 4, and 6. An agency may base the agency cost estimate on the incumbent activity; however, an agency is encouraged develop a more efficient organization, which may be an MEO.
 - b. **Cost of Private Sector/Public Reimbursable Performance.** An agency shall determine an estimated contract price for performing the activity with a private sector source, using documented market research or soliciting cost proposals in accordance with the FAR. An agency may also determine an estimated cost for performing the activity with a public reimbursable source by calculating (or requesting that a public reimbursable source calculate) SLCF Lines 1a, 2a, 3a (limited to awarded contracts), 4a, and 6a. An agency shall enter and certify an estimated contract price or public reimbursable cost on SLCF Line 7 in accordance with Attachment C for a minimum of three performance periods.
 - c. **Adjusted Cost Estimate.** An agency shall calculate and certify the adjusted costs for SLCF Lines 8, 12, 13, and 17 to determine and certify a cost effective source as reflected on SLCF Line 18 in accordance with Attachment C. An agency shall not calculate any other SLCF lines for a streamlined competition.

- B-5**

D. STANDARD COMPETITION PROCEDURES.

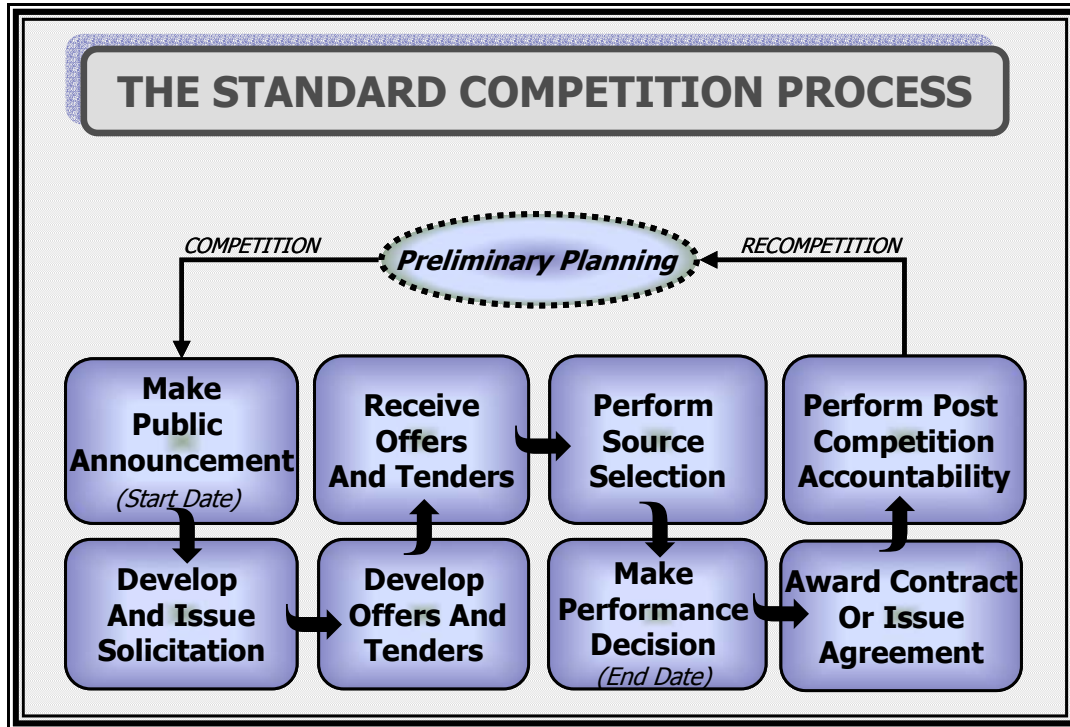


Figure B2.

1. **Time Limit.** A standard competition shall not exceed 12 months from public announcement (start date) to performance decision (end date) unless the CSO (without delegation) grants a time limit waiver. Before the public announcement of each standard competition, the CSO may grant a time limit waiver, in writing, allowing a specific standard competition to exceed the 12 month time limit by no more than 6 months, for a maximum of 18 months from public announcement (start date) to performance decision (end date). The CSO may only grant a time limit waiver if the CSO (a) expects the standard competition to be particularly complex; (b) signs the time limit waiver before public announcement; and (c) provides a copy of the time limit waiver to the Deputy Director for Management, OMB, before public announcement. If an agency exceeds these time limits, including any extension that is the subject of the CSO's waiver, the CSO (without delegation) shall notify the Deputy Director for Management, OMB, in writing.
2. **Team Designations, Responsibilities, and Restrictions.**
 - a. **Performance Work Statement (PWS) Team.** After public announcement, the PWS team leader shall appoint a PWS team comprised of technical and functional experts. The PWS team shall comply with the FAR and this circular, and assist the PWS team leader with (1) developing the PWS including supporting workload data, performance standards, and any information relating to the activity being competed; (2) determining GFP; (3) assisting in the CO's development of the solicitation; (4) developing a quality assurance surveillance plan and, as required, updating this plan based on the performance decision; and (7) implementing the performance decision. The PWS team leader shall make all final management decisions regarding the PWS, GFP, and the quality assurance surveillance plan. Other individuals with

expertise in management analysis, work measurement, value engineering (see OMB Circular A-131), industrial engineering, cost analysis, procurement, and the technical aspects of the activity may also assist this team. Directly affected government personnel (and their representatives) may participate on the PWS team; however, to avoid any appearance of a conflict of interest, members of the PWS team (including, but not limited to, advisors and consultants) shall not be members of the MEO team.

- b. Most Efficient Organization (MEO) Team.** After public announcement, the ATO shall appoint an MEO team comprised of technical and functional experts. The MEO team shall comply with this circular and assist the ATO in developing the agency tender. The ATO shall make all final management decisions regarding the agency tender. Other individuals with expertise in management analysis, position classification, work measurement, value engineering (see OMB Circular A-131), industrial engineering, cost analysis, procurement, and the technical aspects of the activity may also assist this team. Directly affected government personnel (and their representatives) may participate on the MEO team; however, to avoid any appearance of a conflict of interest, members of the MEO team (including, but not limited to, the ATO, HRA, advisors and consultants) shall not be members of the PWS team.
- c. Source Selection Evaluation Board (SSEB).** After public announcement of a standard competition that will be a negotiated procurement, the SSA shall appoint an evaluation team (referred to as the SSEB) in accordance FAR Subpart 15.303. The SSA shall ensure that the SSEB complies with the source selection requirements of the FAR and this attachment. PWS team members who are not directly affected government personnel may participate on the SSEB. Directly affected personnel (and their representatives) and any individual (including, but not limited to, the ATO, HRA, MEO team members, advisors, and consultants) with knowledge of the agency tender (including the MEO and agency cost estimate) shall not participate in any manner on the SSEB (e.g., as members or advisors).

3. The Solicitation and Quality Assurance Surveillance Plan.

- a. Solicitation.** An agency shall not issue a solicitation that places any prospective provider at an unfair competitive advantage. When developing and issuing a solicitation for a standard competition, the CO shall comply with the FAR and the following:

 - (1) Review and Release of Information.** An agency is encouraged to post a draft of the PWS or solicitation for public review and comment, including review and comment by directly affected employees and representatives of directly affected employees. All releases of the PWS and solicitation, including drafts, shall be by the CO. Information that is developed by the ATO or MEO team shall be considered procurement sensitive. With the exception of information related to the performance or productivity of the incumbent agency organization, historical data or other existing information that is available to the ATO or MEO team shall be made available to all prospective providers.
 - (2) FAR Provisions.** The CO, in consultation with the PWS team, shall determine the acquisition strategy in accordance with FAR Part 7, which may include the use of FAR Parts 6, 14, 15, or 36. When the agency is the incumbent service provider, the CO shall comply with FAR 7.305(c) regarding the right of first refusal. The CO shall comply

with FAR Subpart 22.10 to obtain the applicable wage determinations from the Department of Labor.

- (3) **Acquisition Process and Source Selection Provisions.** The CO shall identify in the solicitation whether the acquisition procedures will be sealed bid or negotiated procedures. If negotiated procedures will be used, the CO shall identify in the solicitation the type of source selection process (i.e., lowest price technically acceptable, phased evaluation, tradeoff).
- (a) **Evaluation Factors.** All evaluation factors shall be clearly identified in the solicitation. To the extent practicable, evaluation factors shall be limited to commonly used factors (e.g., a demonstrated understanding of the government's requirements, technical approach, management capabilities, personnel qualifications, manufacturing plan, facilities and equipment). No solicitation shall include evaluation factors that could provide an unfair advantage for or inherently benefit a prospective provider, public or private.
- (b) **Tradeoff Source Selection Solicitation Provisions.** For tradeoff source selections, the solicitation shall identify the specific weight given evaluation factors and sub-factors, including cost or price. The specific weight given to cost or price shall be at least equal to all other evaluation factors combined unless quantifiable performance measures can be used to assess value and can be independently evaluated. The quality of competition will be enhanced by using, to the extent practicable, evaluation factors and sub-factors susceptible to objective measurement or evaluation. To encourage prospective providers to submit offers and tenders that fall within budgetary constraints, an agency may include a not-to-exceed cost clause in the solicitation.
- (4) **Solicitation Provisions Unique to the Agency Tender.** A solicitation shall state that the agency tender is not required to include (a) a labor strike plan; (b) a small business strategy; (c) a subcontracting plan goal; (d) participation of small disadvantaged businesses; (e) licensing or other certifications; and (f) past performance information (unless the agency tender is based on an MEO that has been implemented in accordance with this circular or a previous OMB Circular A-76).
- (5) **Solicitation Closing Date.** The date for delivery of offers and tenders shall be the same.
- (6) **Compliance Matrix.** To decrease the complexity of performing source selections, the CO may include a cross-reference compliance matrix in section L of the solicitation (see Figure B3. below). A compliance matrix should clearly identify proposal reference information as it relates to the PWS, contract line item numbers (CLIN), solicitation sections L and M, proposal volume and section, and, if appropriate, contract data requirements list (CDRL) references. This matrix should be modified to account for proposed performance standards that differ from the requirements in a solicitation.

Example Compliance Matrix						
This matrix is included in the solicitation with the following sections completed.						Prospective Providers complete the section below.
DESCRIPTION	CLIN	CDRL	PWS	SECTION L	SECTION M	PROPOSAL VOLUME AND PARAGRAPH #
Administrative Support		(optional)	1.1	4.3	F1, 1.5.1	
Records Management			1.1.1	4.3.1	F1, SF1	
Forms and Publications			1.1.2	4.3.2	F1, 1.5.1.2	
Operations & Maintenance			1.2	4.4	F2 1.5.2	
Equipment Records			1.2.1.1	4.4.2	F2, SF2	
Maintenance Analysis			1.2.2	4.4.3	SF3 1.5.2.3	
Data Base Management			1.2.2.1	4.4.4	SF4, 1.5.2.4	
Price				5.0	1.5.3	
Performance Risk Assessment				7.0	1.5.4	

Figure B3.

- (7) **Performance Periods.** An agency shall use a minimum of three full years of performance, excluding the phase-in period, in a standard competition. An agency shall not use performance periods for the agency tender that differ from performance periods for private sector offers and public reimbursable tenders. The CSO shall obtain prior written approval from OMB to use performance periods that exceed five years (excluding the phase-in period).
- (8) **Government-Furnished Property (GFP).** The PWS team shall be responsible for determining whether the agency will make government property available to all prospective providers. Agency determinations to provide or not provide GFP shall be justified, in writing, and approved by the CSO. Consistent with FAR 45.102 and FAR Subpart 45.3, solicitations may offer the use of existing government facilities and equipment and may make such use mandatory. The determination to provide government property shall not be used to influence the outcome of the competition. The ATO, MEO team, and any individual assisting in the development of the agency tender, shall not be involved in the determination to provide GFP.
- (9) **Common Costs.** The CO shall identify common costs in the solicitation.
- (10) **Performance Bond.** If an agency requires a private sector source to include a performance bond, the CO shall obtain prior written approval from the CSO. The CO shall include in the solicitation a separate CLIN for the cost of the performance bond. The CO shall exclude the cost of the performance bond from the contract price before entering the contract price on SCF Line 7.
- (11) **Incentive Fee.** In a solicitation for an incentive fee contract, the CO shall require the private sector offeror to propose a target cost and target profit or fee. The CO shall include the target cost and target profit or fee on SCF Line 7.
- (12) **Award Fee.** For solicitations with an award fee for all prospective providers, including the agency tender, the CSO shall determine if procedures are in place permitting an agency tender to receive such an award fee.

- (13) **Phase-in Plan.** The CO shall include in the solicitation a separate CLIN for a phase-in plan. Private sector, public reimbursable and agency sources shall propose a phase-in plan to replace the incumbent service provider. The CO shall designate the phase-in period as the first performance period (see Attachment C). The CLIN is limited to the phase-in costs associated with phase-in actions as documented in the phase-in plan. Phase-in plans shall include details to minimize disruption and start-up requirements. The phase-in plan shall consider recruiting, hiring, training, security limitations, and any other special considerations of the prospective providers to reflect a phase-in period of realistic length and requirements.
- (14) **Quality Control Plan.** The CO shall include in the solicitation a requirement for prospective providers to include a quality control plan in offers and tenders.
- b. **Quality Assurance Surveillance Plan.** The PWS team shall develop the quality assurance surveillance plan, which identifies the methods the government will use to measure the performance of the service provider against the requirements of the PWS.
- c. **Competition File.** An agency shall retain the documents created for the standard competition. This competition file shall be included in the government contract files in accordance with FAR Subpart 4.8, regardless of the performance decision.
4. **The Agency Tender, Private Sector Offers, and Public Reimbursable Tenders.**
- a. **Agency Tender.** The agency tender is the agency's response to the solicitation.
- (1) **Developing the Agency Tender.** The ATO shall develop an agency tender that responds to the requirements of the solicitation, including section L (Instructions, Conditions, and Notices to Offerors or Respondents) and section M (Evaluation Factors for Award). In addition to the requirements of the solicitation, the agency tender shall include the following (a) an MEO; (b) a certified agency cost estimate developed in accordance with Attachment C (the agency's cost proposal); (c) the MEO's quality control plan; (d) the MEO's phase-in plan; and (e) copies of any existing, awarded MEO subcontracts (with the private sector providers' proprietary information redacted). The ATO shall provide the certified agency tender in a sealed package to the CO by the solicitation closing date. If the solicitation states that prospective providers may propose alternate performance standards that differ from the solicitation's performance standards, the ATO may propose alternate performance standards in the agency tender.
- (a) **Most Efficient Organization (MEO).** The MEO is an agency's staffing plan as identified in the agency tender. The MEO is not usually a representation of the incumbent organization, but is the product of management analyses that include, but are not limited to, activity based costing, business case analysis, consolidation, functionality assessment, industrial engineering, market research, productivity assessment, reengineering, reinvention, utilization studies, and value engineering. The HRA shall develop and classify new position descriptions based on the MEO, but the agency shall not hire employees to staff these positions unless the agency is the selected provider. An MEO may be comprised of either (1) government personnel or (2) a mix of government personnel and MEO subcontracts (see Attachment D). Agencies shall not include new MEO subcontracts that would

result in the direct conversion of work performed by government employees. Other elements of the MEO include an organization chart reflecting the MEO; position descriptions classified by the HRA for positions projected to be in the MEO; a description of the organization that will execute the quality control plan; MEO equipment, supplies, material, and facilities; and specific details of MEO subcontracts.

- (b) **Agency Cost Estimate.** The ATO shall develop and certify the agency cost estimate (the agency's cost proposal) in accordance with Attachment C, using the COMPARE costing software. The ATO shall not make changes to the agency cost estimate except as provided in paragraph, "Changes to the Agency Tender," below.
- (c) **Quality Control Plan.** The ATO shall include a quality control plan in the agency tender, as required by the solicitation. The quality control plan shall, at a minimum, include (1) an MEO self-inspection plan; (2) MEO internal staffing (which shall be included in the agency cost estimate for personnel costs on SCF Line 1); and (3) procedures that the MEO will use to meet the quality, quantity, timeliness, responsiveness, customer satisfaction, and other requirements of the solicitation.
- (d) **Phase-in Plan.** The ATO shall include a phase-in plan in the agency tender, as required by the solicitation, to replace the incumbent service provider with the MEO, even if the agency is the incumbent service provider. The ATO shall include phase-in costs for the agency tender on SCF Lines 1-6.
- (2) **Submission of the Agency Tender.** The ATO shall deliver the agency tender to the CO in a sealed package by the solicitation closing date. If the ATO does not anticipate submitting the agency tender to the CO by the solicitation closing date, the ATO shall notify the CO as soon as possible before the solicitation closing date. The CO, in consultation with the CSO, shall determine if amending the solicitation closing date is in the best interest of the government.
- (3) **Changes to the Agency Tender.** After the solicitation closing date, only the ATO may make changes to the agency tender, and such changes shall only be in response to the following (a) a solicitation amendment issued in accordance with the FAR; (b) the CO's request for final proposal revisions to offers and tenders in accordance with FAR 15.307; (c) official changes to the standard cost factors identified in Attachment C; (d) version upgrades to the COMPARE costing software issued by the Department of Defense; or (e) resolution of a contest challenging a performance decision as provided by this attachment. The CO shall retain documentation regarding any changes to the agency tender as part of the competition file and in a form suitable for audit.
- (4) **Procurement Sensitivity.** After resolution of a contest (see paragraph on "Release of the Certified SCF and Tenders" in this attachment), or the expiration of the time for filing a contest, an agency tender shall be made available to the public, upon request. If an agency tender includes any subcontracts, the agency shall not release proprietary information contained in these MEO subcontracts.

b. **Private Sector Offers.** Private sector offers respond as required by the solicitation.

- c. Public Reimbursable Tenders.** When responding to another agency's solicitation, a public reimbursable source shall develop a public reimbursable tender that responds to the requirements of the solicitation, including section L (Instructions, Conditions, and Notices to Offerors or Respondents) and section M (Evaluation Factors for Award). In addition to the requirements of the solicitation, the public reimbursable tender shall include the following (1) a certified cost estimate developed in accordance with Attachment C (the public reimbursable source's cost proposal); (2) a quality control plan, (3) a phase-in plan, and (4) copies of any existing, awarded contracts that are included in the tender (with the private sector provider's proprietary information redacted). A public reimbursable tender may be comprised of either (1) government personnel or (2) a mix of government personnel and existing, awarded contracts. Submission of, and changes to, a public reimbursable tender, as well as the procurement sensitivity of the public reimbursable tender, shall be subject to the corresponding provisions of this attachment applicable to the agency tender (see above).
- d. No Satisfactory Private Sector or Public Reimbursable Source.** If an agency attempts to perform a standard competition, but does not receive private sector offers or public reimbursable tenders, determines that all offers and public reimbursable tenders are non-responsive, or determines that prospective providers are not responsible, the agency shall take the following actions:
- (1) Determine Reasons.** The CO shall consult with private sector sources to identify (a) restrictive, vague, confusing, or misleading portions of the solicitation; (b) the reasons provided by sources for not submitting responses; and (c) possible revisions to the solicitation to enhance competition. The CO shall, in writing, describe the results of these consultations and propose a course of action to the CSO.
 - (2) Required Action.** The CSO shall evaluate the CO's written documentation and make a written determination to either (a) revise the solicitation or (b) implement the agency tender. If revising a solicitation would result in exceeding the established time limit for the standard competition, the CSO (without delegation) shall consult with the Deputy Director for Management, OMB. The CO's written documentation, as well as the CSO's decision to either revise the solicitation or implement the agency tender, shall be retained as part of the competition file.
 - (a) Revise the Solicitation.** Before revising or reissuing the solicitation, the CO shall return the sealed agency tender to the ATO. The CO shall then revise and reissue the solicitation.
 - (b) Implement the Agency Tender.** If the CSO decides to implement the agency tender, the CO shall proceed to evaluate the agency tender as required by this attachment and the solicitation. The agency shall complete the SCF, leaving Line 7 blank, omit the costs on lines 8-12 and annotate "agency" on Line 18. The SSA shall state, in the certification on the SCF, that the CSO implemented the agency tender because (1) the agency received no offers or tenders in response to the solicitation; (2) no offers or tenders received were responsive; or (3) no prospective providers were responsible. The SSA and CO shall sign the SCF to certify the performance decision and retain the SCF and agency tender with the competition file. The agency shall make a public announcement of the performance decision (at the local level and via *FedBizOpps.gov*). The CO shall make the SCF (including the documentation of no satisfactory private sector source) available to the public, upon

request. The CO shall notify the ATO of the performance decision and the HRA shall notify directly affected employees (and their representatives).

5. **The Source Selection Process and Performance Decision.** An agency shall select one of the procedures described below to conduct a standard competition and shall not employ any other procedure in conducting the standard competition.
 - a. **Sealed Bid Acquisition.** An agency shall conduct a sealed bid acquisition in accordance with FAR Subparts 14.1 through 14.4 and this attachment. On the solicitation closing date, the CO shall open the agency tender, private sector bids, and public reimbursable tenders. The CO shall enter the price of the apparent lowest priced private sector bid or public reimbursable tender on SCF Line 7, to complete the SCF calculations. The CO shall then evaluate private sector bids for responsiveness and responsibility in accordance with the FAR and determine if SCF Lines 8-18 have been prepared in accordance with Attachment C. The CO shall certify the SCF in accordance with Attachment C. The CO makes the performance decision by certifying the SCF.
 - b. **Negotiated Acquisition.**
 - (1) **Lowest Price Technically Acceptable Source Selection.** An agency shall conduct a lowest price technically acceptable source selection in accordance with FAR 15.101-2 and this attachment. During the source selection process, the CO shall open and evaluate all offers and tenders (including the agency tender) to determine technical acceptability. The performance decision shall be based on the lowest cost of all offers and tenders determined to be technically acceptable. The CO shall conduct price analysis and cost realism as required by this attachment. The CO may conduct exchanges, in accordance with FAR Subpart 15.306 and this attachment, to determine the technical acceptability of each offer and tender. The CO shall enter the lowest contract price or public reimbursable cost on SCF Line 7 to complete the SCF calculations. The CO shall sign the SCF, and the SSA shall certify the SCF, in accordance with Attachment C. The SSA makes the performance decision by certifying the SCF.
 - (2) **Phased Evaluation Source Selection Process.** An agency shall conduct a phased evaluation source selection in accordance with FAR Part 15 and this attachment. In the phased evaluation process, an agency shall evaluate technical capability in phase one and cost in phase two. The performance decision shall be based on the lowest cost of all technically acceptable offers and tenders from all offerors, public reimbursable sources, and the ATO. The solicitation shall require the submission of complete offers and tenders, including separate technical proposals and cost proposals/estimates, by the solicitation closing date. The solicitation shall permit submission of alternate performance standards that differ from the solicitation's performance standards. To differentiate between the alternate standards and the solicitation's standards, the solicitation shall require that offers and tenders include a compliance matrix specifying (a) the alternate performance standards; (b) an explanation of how the alternate standards differ from the solicitation standards; (c) the cost of meeting each alternate standard; (d) the cost difference between the alternate and solicitation standard; (e) a cost-benefit analysis explaining the rationale for each alternate standard; and (f) proposed language to include alternate performance standards in an amended solicitation. If the agency receives no alternate performance standards, or does not accept any of the alternate

standards, then the SSA shall determine a performance decision based on the solicitation's performance standards.

- (a) **Phase One.** In phase one, the CO shall open and evaluate the technical proposals (submitted by private sector offerors, public reimbursable sources, and the ATO). The CO shall not open or evaluate agency or public reimbursable cost estimates or private sector price proposals during phase one. The CO may conduct exchanges, in accordance with FAR Subpart 15.306 and this attachment, to determine the technical acceptability of each offer and tender. If an agency receives offers and tenders that include alternate performance standards, the CO shall (1) evaluate each alternate performance; (2) consider the discrete cost or price difference associated with the alternate standard; (3) determine, in consultation with the requiring activity, whether an alternate standard is necessary and, if so, within the agency's budget limitations; and (4) document, in writing, the evaluation of each alternate performance standard. If the SSA accepts an alternate performance standard, the CO shall issue an amendment to the solicitation to (1) identify the specific change to the solicitation's performance standard, without conveying proprietary information about technical approaches or solutions to meet the new performance standard; and (2) request the resubmission of offers and tenders in response to the amended solicitation. Upon receiving revisions to offers and tenders, the CO may conduct exchanges, in accordance with FAR Subpart 15.306 and this attachment, to determine the technical acceptability of each offer and tender.
- (b) **Phase Two.** In phase two, the CO shall perform price analysis and cost realism of private sector cost proposals, public reimbursable cost estimates, and the agency cost estimate, in accordance with this attachment, on all offers and tenders determined to be technically acceptable at the conclusion of phase one. The CO then shall enter the lowest contract price or public reimbursable cost on SCF Line 7 to complete the SCF calculations. The SSA shall certify the SCF and the CO shall sign the SCF in accordance with Attachment C. The SSA shall make the performance decision by certifying the SCF, which is the performance decision document.
- (3) **Tradeoff Source Selection Process.** A tradeoff source selection may be appropriate in a standard competition when an agency wishes to consider award to other than the lowest priced source. An agency may use the tradeoff processes under FAR Subpart 15.101-1 in a standard competition of (a) information technology activities (as defined in Attachment D); (b) commercial activities performed by a private sector source; (c) new requirements; or (d) segregable expansions. An agency also may use a tradeoff source selection process for a specific standard competition if prior to the public announcement of the competition, the CSO (without delegation) (a) approves, in writing, the use of the tradeoff source selection process; and (b) notifies OMB of the approval by forwarding a copy of the written approval. An agency shall not use a tradeoff source selection process for activities currently performed by government personnel except as provided in this paragraph. When an agency uses a tradeoff source selection process in a standard competition, an agency shall comply with FAR Part 15 unless otherwise noted in this attachment. Under a tradeoff source selection process, an agency may select an offer or tender that is not the lowest priced offer or tender only if the decision is within the agency's budgetary limitation. An agency shall not use a tradeoff source selection to justify increases in the agency's budgetary authorization.

Prospective providers may propose alternate performance standards that differ from the solicitation's performance standards. The CO shall conduct price analysis and cost realism as required by this attachment. The CO may conduct exchanges, in accordance with FAR Subpart 15.306 and this attachment. The CO's rationale for tradeoffs shall be (a) documented, in writing; (b) attached to the SCF; and (c) retained with the competition file for the standard competition. The CO shall enter the contract price and public reimbursable cost estimate, for each offer and tender determined to be technically acceptable, on SCF Line 7. The CO then shall sign the SCF. The SSA may decide to award to the low-cost provider, or other than the low-cost provider, as follows:

- (a) **Low Cost Performance Decision.** For a decision to award to the low-cost provider, the SSA shall certify the SCF in accordance with Attachment C. The SSA makes the performance decision by certifying the SCF, which is the performance decision document.
- (b) **Other Than Low Cost Performance Decision.** For a decision to award to other than the low-cost provider, the SSA shall certify the SCF, in accordance with Attachment C, and shall document the following on the SCF (1) a summary of the source selection decision document; (2) a narrative explanation of the tradeoffs performed; and (3) a rationale for the decision to award to other than the low-cost provider. The SSA makes the performance decision by certifying the SCF. The SCF, combined with the source selection decision document, is the performance decision document.

c. Special Considerations.

- (1) **Evaluation of Private Sector Offers, Public Reimbursable Tenders, and Agency Tender.** The CO shall not evaluate the private sector offers separately from the agency tender. The CO, SSA, and SSEB shall not (a) convey, require, make, direct, or request adjustments to a tender or offer that would identify any proprietary or procurement sensitive information from another offer or tender; or (b) require, direct, or make specific changes to an offer or tender, including the approach and staffing requirements (e.g., adding a specific number of employee positions to the MEO). The CO shall ensure that oral presentations do not provide an unfair advantage for or inherently benefit a prospective provider, public or private.
- (2) **Exchanges with Private Sector, Public Reimbursable, and Agency Sources.** If the CO conducts exchanges with private sector offerors, public reimbursable sources, and the ATO, during the course of the standard competition, those exchanges shall be in accordance with FAR 15.306, with the following exceptions. For an agency tender, the CO shall correspond with the ATO, in writing, and shall maintain records of all such correspondence as part of the competition file. The CO and ATO shall include clear, sufficient, and unambiguous information in the correspondence to adequately convey concerns, responses, or information regarding the agency tender.
- (3) **Deficiencies in an Offer or Tender.** If the CO perceives that a private sector offer, public reimbursable tender, or agency tender is materially deficient, the CO shall ensure that the ATO, private sector offeror, or the public reimbursable tender official receives a deficiency notice. The CO shall afford the ATO, the private sector offeror, or the public reimbursable tender official a specific number of days to address the material deficiency

and, if necessary, to revise and recertify the tender or offer. If the ATO is unable to correct the material deficiency, the CSO shall determine if a commitment of additional resources will enable the ATO to correct the material deficiency within the specified number of days. If the CSO determines that the ATO cannot correct the material deficiency with a reasonable commitment of additional resources, the CSO may advise the SSA to exclude the agency tender from the standard competition. If the CO determines that a private sector offeror or public reimbursable tender official has not corrected a material deficiency, the SSA may exclude the private sector offer or public reimbursable tender from the standard competition. If the agency tender is excluded from the standard competition, an agency shall calculate the SCF as required by Attachment C and the SSA shall make the performance decision based upon the source selection decision document and shall document the reason for elimination of the agency tender on the SCF.

(4) Price Analysis and Cost Realism of Private Sector Cost Proposals, Public Reimbursable Cost Estimates and Agency Cost Estimates.

- (a) General.** Regardless of the contract type stated in the solicitation, the CO shall perform price analysis and cost realism (as defined in FAR Part 2) on all private sector cost proposals, public reimbursable cost estimates (SCF Lines 1a-6a), and the agency cost estimate (SCF Lines 1-6). Cost analysis (in accordance with FAR Part 15) is not required for a standard competition but may be performed at the discretion of the SSA.
- (b) Agency and Public Reimbursable Cost Estimates.** The CO shall ensure that the agency and public reimbursable cost estimates (1) are calculated in accordance with Attachment C; (2) are based on the standard cost factors in effect on the performance decision date; and (3) use the version of the COMPARE costing software that is in effect on the performance decision date.
- (c) Conversion Differential.** All standard competitions shall include the conversion differential. The CO shall ensure that the conversion differential is calculated in accordance with Attachment C and reflected on SCF Line 14. The conversion differential is a cost that is the lesser of 10 percent of the MEO's personnel-related costs (reflected on SCF Line 1) or \$10 million over all the performance periods stated in the solicitation. This conversion differential is added to the cost of performance by a non-incumbent source. If the incumbent provider is a private sector or public reimbursable source, the conversion differential is added to the cost of agency performance. If the agency is the incumbent provider, the conversion differential is added to the cost of private sector or public reimbursable performance. The conversion differential precludes conversions based on marginal estimated savings, and captures non-quantifiable costs related to a conversion, such as disruption and decreased productivity.
- (d) SCF Overview.** As part of the requirement to conduct price analysis and cost realism, the CO shall ensure that the SCF has been prepared in accordance with Attachment C and that the required signatures and certifications are on the SCF. Figure B4. provides an overview of the detailed guidance for developing the agency and public reimbursable cost estimates in Attachment C.

Summary of the Standard Competition Form (SCF)	
COST OF AGENCY PERFORMANCE	
SCF Line 1: Personnel Costs.	Agency labor costs for direct and indirect labor necessary to meet the requirements in the solicitation.
SCF Line 2: Material and Supply Costs.	Agency cost of materials and supplies such as office supplies, including handling and inflation.
SCF Line 3: Other Specifically Attributable Costs.	Other agency costs such as the cost of capital, depreciation capital assets, rent, utilities, insurance, and MEO subcontracts.
SCF Line 4: Overhead Costs.	Twelve percent of agency personnel costs reflected on SCF Line 1.
SCF Line 5: Additional Costs.	Agency costs not otherwise accounted for on SCF Lines 1-4, such as phase-in costs and one-time conversion costs for an expansion, new requirement, or conversion from a private sector or public reimbursable provider to agency performance.
SCF Line 6: Total Cost of Agency Performance.	The sum of SCF Lines 1-5.
COST OF PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE	
The guidance for a public reimbursable source to complete SCF Lines 1a-6a is the same as the guidance to complete SCF Lines 1-6.	
ADJUSTED COST OF PRIVATE SECTOR OR PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE	
SCF Line 7: Contract Price or Public Reimbursable Cost Estimate.	The contract price (based on the type of acquisition, source selection process, and contract type required by the solicitation), or the public reimbursable cost on SCF Line 6a.
SCF Line 8: Contact Administration Costs.	Costs for administering the contract.
SCF Line 9: Additional Costs.	Costs incurred by the agency that are added to the private sector or public reimbursable provider's price/cost.
SCF Line 10: One-time Conversion Costs.	Costs based on 5% of Line 1, incurred by the agency as a result of awarding a contract.
SCF Line 11: Gain on Assets.	Revenue generated from the sale/transfer of agency assets when converting from agency performance.
SCF Line 12: Federal Income Tax Adjustment.	Revenue for the government when a private sector provider pays federal income tax.
SCF Line 13: Total Adjusted Cost of Private Sector or Public Reimbursable Performance.	The sum of Lines 7-12.
COST OF PERFORMANCE DECISION CALCULATIONS	
SCF Line 14: Conversion Differential.	The lesser of 10% of agency labor costs or \$10 M is added to the non-incumbent provider.
SCF Line 15: Adjusted Total Cost of Agency Performance.	If a private sector or public reimbursable source is the incumbent provider, the conversion differential is added to the cost of agency performance (SCF Line 6) and the sum is the "adjusted total cost of agency performance" on SCF Line 15.
SCF Line 16: Adjusted Total Cost of Private Sector or Public Reimbursable Performance.	If the agency is the incumbent provider, the conversion differential is added to SCF Line 13 and the sum is the "adjusted total cost of private sector or public reimbursable performance" on SCF Line 16.
SCF Line 17: Cost Difference.	SCF Line 15 is subtracted from SCF Line 16 to reflect the "cost difference" on SCF Line 17. A positive number indicates performance decision for agency performance and a negative number indicates a performance decision for a private sector or public reimbursable provider.
SCF Line 18: Low-Cost Provider.	The low-cost provider based on the calculations on the SCF.

Figure B4.

6. Performance Decision in a Standard Competition.

- a. **Certification.** To certify a performance decision in a standard competition, the SSA and CO shall sign the SCF.
- b. **End Date.** The end date of a standard competition shall be the date that all SCF certifications are complete, signifying a performance decision. An agency shall not make any changes (including corrections) to the SCF, agency tender, or public reimbursable tender after this date, except in response to a contest under paragraph F of this Attachment.
- c. **Public Announcement of the Performance Decision.** An agency shall make a formal public announcement (at the local level and via *FedBizOpps.gov*) of the performance decision. In the announcement of a performance decision for a sealed bid acquisition, the agency shall include the information made public at bid opening, under FAR Subpart 14.4. In the announcement of a performance decision for a negotiated acquisition, the agency shall

include the information regarding offers and tenders identified in FAR 15.503(b). If an agency tender includes any MEO subcontracts, the agency shall not release proprietary information contained in these subcontracts.

- d. Debriefing.** The SSA shall ensure that the CO offers a debriefing to all private sector offerors, public reimbursable sources, the ATO, and directly affected government personnel (and their representatives), in accordance with FAR 15.503.
- e. Release of the Certified SCF and Tenders.** An agency shall release the certified SCF, agency tender, and public reimbursable tenders, only as provided in this paragraph. Until resolution of any contest under paragraph F. of this Attachment, or expiration of the time for filing a contest, only legal agents for directly interested parties shall have access to the certified SCF, agency tender, and public reimbursable tenders. The agency shall require, as a condition of access, that a legal agent of a directly interested party sign a non-disclosure agreement. The agreement shall provide that a signatory may share the information covered by the agreement only with other signatories, and only for purposes of challenging the performance decision. Upon resolution of a contest challenging a performance decision (i.e., when the agency renders a written decision in compliance with FAR Subpart 33.103, as required by paragraph F.1.b. of this Attachment), or expiration of the time for filing such a contest, the certified SCF, agency tender, and public reimbursable tenders, shall be available to the public, upon request. Proprietary information of private sector providers of sub-contracts included in agency or public reimbursable tenders shall not be released.
- f. Implementing a Performance Decision.** An agency shall implement the performance decision resulting from a standard competition as follows:

 - (1) Private Sector Provider.**

 - (a) Awarding the Contract.** For a performance decision favoring a private sector source, the CO shall award a contract in accordance with the FAR.
 - (b) Right of First Refusal.** When the agency is the incumbent service provider, the CO shall comply with FAR 7.305(c) regarding the right of first refusal. The HRA shall provide the CO with a list of adversely affected employees as soon as possible after the performance decision is made.
 - (2) Public Reimbursable Provider.** For a performance decision favoring a public reimbursable source, the CO shall develop a fee-for-service agreement with the public reimbursable source. The CO shall incorporate appropriate portions of the solicitation and public reimbursable tender into the fee-for-service agreement and distribute the agreement to the appropriate individuals.
 - (3) Agency Provider.** For a performance decision favoring the agency, the CO shall establish an MEO letter of obligation with an official responsible for performance of the MEO. The CO shall incorporate appropriate portions of the solicitation and the agency tender into the MEO letter of obligation and distribute the letter to appropriate individuals including the ATO.

E. POST COMPETITION ACCOUNTABILITY FOR STREAMLINED AND STANDARD COMPETITIONS.

- 1. Best Practices and Lessons Learned.** Agencies shall post best practices and lessons learned resulting from a streamlined or standard competition process on SHARE A-76! at <http://emissary.acq.osd.mil/inst/share.nsf/>. An agency shall maintain the accuracy and currency of their agency's information, including links, on SHARE A-76!
- 2. Execution Tracking of Streamlined and Standard Competitions.** Agencies shall maintain a database to track the execution of agency streamlined and standard competitions. Agencies shall maintain a database that (1) assigns a unique tracking number to each streamlined and standard competition, (2) includes data fields as defined on the OMB web site at www.omb.gov, (3) tracks each streamlined and standard competition as events occur (real-time) from the date of public announcement through either completion of the last performance period or cancellation of the competition, and (4) retains historical records of streamlined and standard competitions after the last performance period has been completed.
- 3. Competitive Sourcing Quarterly Report.** An agency shall submit a Competitive Sourcing Quarterly Report to OMB, by the end of each fiscal quarter (December, March, June, September), that includes the following (1) in-progress streamlined and standard competitions (i.e., competitions with start dates and pending performance decisions); and (2) completed streamlined and standard competitions (i.e., competitions with performance decisions). The required format for these reports can be found on the OMB web site at www.omb.gov.
- 4. Monitoring Performance.** Regardless of the selected service provider, after implementing a performance decision, an agency shall (1) monitor performance for all performance periods stated in the solicitation; (2) implement the quality assurance surveillance plan; (3) retain the solicitation and any other documentation from the streamlined or standard competition as part of the competition file; (4) maintain the currency of the contract file, consistent with FAR Subpart 4.8, for contracts, MEO letters of obligation, and fee-for-service agreements; (5) record the actual cost of performance by performance period; and (6) monitor, collect, and report performance information, consistent with FAR Subpart 42.15, for purposes of past performance evaluation in a follow-on streamlined or standard competition. To record the actual cost of performance for a specific performance period, the agency shall adjust actual costs for scope, inflation, and wage rate adjustments made during a specific performance period. The agency shall compare the actual costs to the costs recorded on SCF Lines 6 and 7 when the performance decision was made.
- 5. Option Years of Performance and Follow-on Competition.**
 - a. Option Years of Performance.** The CO shall make option year exercise determinations for agency, public reimbursable, and private sector performance decisions in accordance with FAR 17.207. Consistent with the FAR, the CO shall not approve performance periods that exceed the total number of years specified in the solicitation used in the standard competition.
 - b. Follow-on Competition.** For agency or public reimbursable performance decisions, an agency shall complete another streamlined or standard competition of the activity by the end of the last performance period on the SCF or SLCF unless a specific exemption is granted by the CSO (without delegation) before the end of the last performance period. The CSO may extend the performance period for a high performing organization if the CSO (a) determines that continued cost savings justifies the extension; (b) documents these cost savings through

the use of a COMPARE generated SCF or SLCF; (c) limits the extension to no more than 3 years after the last performance period; and (d) makes a formal announcement of the extension via *FedBizOpps.gov*. For private sector performance decisions, the CO shall comply with the FAR for follow-on competition.

6. Terminations.

a. Terminations Based on Failure to Perform.

- (1) **Notification.** Consistent with FAR Part 49, the CO shall notify a service provider (i.e., private sector contractor, public reimbursable provider, or MEO) of poor performance through cure notices and show cause notices. The CO shall inform the head of the requiring activity of such notices.
- (2) **Termination.** If the CO determines that a service provider (i.e., private sector contractor, public reimbursable provider, or MEO) has failed to perform to the extent that a termination for default is justified, the CO shall issue a notice of termination, consistent with FAR Part 49. Upon terminating an MEO letter of obligation, an agency shall change the inventory coding to reflect that the activity is no longer performed by an MEO and shall perform either a streamlined or standard competition.
- (3) **Temporary Remedies.** If the CO terminates a contract, fee-for-service agreement, or MEO letter of obligation for the service provider's failure to perform, an agency may use interim contracts, public reimbursable sources, or government personnel on an emergency basis. An agency shall not allow these temporary remedies to be used for longer than one year from the date of termination.

- b. Terminations Based on Reasons Other than Failure to Perform.** If an agency determines that performance by a service provider (i.e., private sector contractor, public reimbursable, or MEO) is to be terminated for reasons other than failure to perform, the CSO (without delegation) shall approve such terminations, in writing, and provide a copy to OMB before the termination. Examples of these terminations include, but are not limited to, elimination of an agency requirement through divestiture, privatization, reorganization, restructuring, national defense, or homeland security.

F. CONTESTS.

1. **Standard Competitions.** A directly interested party (see Attachment D) may contest any of the following actions taken in connection with a standard competition: (1) a solicitation; (2) the cancellation of a solicitation; (3) a determination to exclude a tender or offer from a standard competition; (4) a performance decision, including, but not limited to, compliance with the costing provisions of this circular and other elements in an agency's evaluation of offers and tenders; or (5) a termination or cancellation of a contract or letter of obligation if the challenge contains an allegation that the termination or cancellation is based in whole or in part on improprieties concerning the performance decision. The pursuit of a contest by a directly interested party and the resolution of such contest by the agency shall be governed by the procedures of FAR Subpart 33.103.
2. **Streamlined Competitions.** No party may contest any aspect of a streamlined competition.

CALCULATING PUBLIC-PRIVATE COMPETITION COSTS

A. OVERVIEW.

1. **Public-Private Competition Costs.** To reflect the full cost of performance by the government, agencies and public reimbursable sources shall calculate cost estimates in accordance with this attachment for public-private competitions. An agency shall not deviate from this attachment except as provided by paragraph 5.c. of this circular. A private sector source shall propose a price or estimated cost in accordance with Attachment B and the FAR.
2. **COMPARE.** Agencies shall use COMPARE (the costing software that incorporates the costing procedures of this circular) in conjunction with this Attachment to develop cost estimates and generate the SCF or SLCF. The COMPARE version in effect as of the performance decision date shall be used when determining a performance decision.
 - a. **COMPARE Maintenance.** The Department of Defense shall maintain the currency and accuracy of COMPARE, COMPARE User's Guide, and COMPARE tables (e.g., inflation cost factors, tax rates, useful life and disposal values, cost of capital cost factors, OPM wage rates) with OMB oversight. The Department of Defense shall maintain a COMPARE version control log for all changes to the costing software and shall coordinate COMPARE version changes with OMB prior to release. An agency shall submit requests for COMPARE changes to the Department of Defense and OMB. The Department of Defense shall evaluate the requested COMPARE changes and review the impact of the change with OMB. OMB shall approve version changes to COMPARE.
 - b. **COMPARE Calculations.** Many of the calculations required by this attachment are embedded directly into the COMPARE software code. These COMPARE calculations are dependent upon accurate cost data that agencies shall determine and manually enter into COMPARE. For example, when cost data for the various costing requirements are manually entered, COMPARE will then automatically calculate costs such as basic pay, fringe benefits, insurance, inflation, FTEs, cost of capital, depreciation, minor item replacement, overhead, severance pay, and federal taxes.
 - (1) **Standard Competitions.** Agencies shall calculate and manually enter the required cost data for SCF Lines 1, 2, 3, 5, 9, and 11. COMPARE then automatically computes SCF Lines 4, 6, 8, and 10. After the CO enters the required data for SCF Lines 7 and 12, COMPARE automatically computes SCF Lines 12, 13, 14, 15, 16, 17 and 18 and no further manual calculations are required for the SCF. After all costs have been entered into COMPARE the SCF is automatically generated for signature and certification of the performance decision. Public reimbursable cost estimates shall be calculated and manually entered based on the required cost data for SCF Lines 1a, 2a, 3a, and 5a. COMPARE then automatically computes SCF Lines 4a and 6a.
 - (2) **Streamlined Competitions.** Agencies shall calculate and manually enter the required data for SLCF Lines 1, 2, 3, 7 and 12. COMPARE then automatically computes SLCF Lines 4, 6, 8, 12, 13, 17 and 18 and no further manual calculations are required for the SLCF. After all costs have been entered into COMPARE the

SLCF is automatically generated for signature and certification of the performance decision. For public reimbursable cost estimates, agencies shall calculate and manually enter the required cost data for SLCF Lines 1a, 2a, and 3a. COMPARE then automatically calculates SLCF Lines 4a and 6a.

3. **Competitions Between Private Sector and Public Reimbursable Sources.** A public reimbursable source may only respond to a solicitation by submitting a public reimbursable tender that is developed in accordance with Attachment B. The public reimbursable tender includes a cost estimate that shall be calculated in accordance with this attachment and entered on SCF Lines 1a-6a. The CO shall determine the cost adjustments to be included on SCF Line 8 (Contract Administration) and SCF Line 12 (Federal Income Tax Adjustment). The CO shall ensure no costs are entered on SCF Lines 9, 10, 11, and 14.
4. **Excluded Costs.** Agency and public reimbursable sources shall not include the following in cost estimates (a) retained rate of basic pay for civilian employees (5 C.F.R. Part 536); (b) costs for conducting the streamlined or standard competitions; and (c) agency separation incentive programs such as Voluntary Early Retirement Authority (VERA) and Voluntary Separation Incentive Pay (VSIP), which are programs used to preclude involuntary civilian separations resulting from reductions in force (RIF).
5. **Conversion Differential.** In a standard competition, an agency shall determine the conversion differential, in accordance with paragraph D of this attachment. The conversion differential is added to a non-incumbent's cost of performance and is the lesser of 10 percent of the MEO's personnel-related costs (SCF Line 1) or \$10 million over all performance periods stated in the solicitation. (See Attachment B, Conversion Differential.) Agencies shall not calculate the conversion differential in a cost estimate for a streamlined competition.
6. **Performance Periods.** An agency or a public reimbursable source shall reflect the same performance periods required by the solicitation on the SCF.
7. **Rounding Rule.** An agency or a public reimbursable source shall round all line entries on the SCF/SLCF to the nearest dollar.
8. **Phase-in Costs.** An agency or public reimbursable source shall reflect phase-in costs that are associated with the specific phase-in actions and are documented in the phase-in plan. Agency and public reimbursable sources shall calculate the phase-in costs associated with the change from the incumbent provider on SCF Lines 1-5 or SCF Lines 1a-5a, as appropriate.
9. **Inflation.** OMB issues a transmittal memorandum in the Federal Register to identify changes to the federal pay raise assumptions and inflation factors (based on the President's annual budget). These annual pay raise assumptions and inflation factors shall be used in an agency or a public reimbursable cost estimate for pay and non-pay categories of cost as follows: (a) through the end of the **last** performance period for pay and non-pay categories of cost that are not subject to an economic price adjustment, and (b) through the end of the **first** performance period for pay and non-pay categories of cost that are subject to an economic price adjustment. COMPARE automatically computes inflation on a daily basis, which is calculated using 365.25 days per year to account for leap years.
10. **Standard Cost Factors.** Agencies and public reimbursable sources shall use the standard A-76 costing factors identified at Figure C1. to calculate cost estimates. Figure C1. identifies the

types of and sources for standard costing factors as well as specific costing factors in effect at the time of publication of this circular. Updates to these cost factors will be posted on the OMB web site at www.OMB.gov. When a standard cost factor changes, the Department of Defense shall update the tables in COMPARE and post the table update on SHARE A-76! Prior to posting a table update, the Department of Defense shall test the change to the software, and review the change with OMB. An agency shall not deviate from the cost factors required by this attachment except as provided by paragraph 5.c. of this circular, in which case the agency shall notify the Department of Defense of the change, fund any resulting modifications to COMPARE to accommodate the agency-specific cost factor, and maintain the currency of the agency-specific cost factor. When preparing cost estimates, agency and public reimbursable sources shall (a) use the standard cost factors that are in effect as of the solicitation closing date; and (b) apply known, projected changes to these standard cost factors, if the agency or public reimbursable source will incur these costs before the end of the first performance period. If a standard cost factor changes before the performance decision date, the CO shall ensure the agency and public reimbursable cost estimates reflect the standard cost factors that are in effect on the performance decision date.

- 11. Standard Competition Form (SCF).** Agencies and public reimbursable sources shall use the SCF at Figure C2. for a standard competition. The ATO, public reimbursable source, CO, and SSA shall sign the certification statements as reflected on the SCF in Figure C2.
 - a. Agency Cost Estimate.** Based on the agency tender, the solicitation, and Attachment B, the ATO shall calculate and certify the agency cost estimate on SCF Lines 1-6, and calculate SCF Lines 8-17.
 - b. Public Reimbursable Cost Estimate.** Based on the public reimbursable tender, the solicitation, and Attachment B, a public reimbursable source shall calculate and certify the public reimbursable cost estimate on SCF Lines 1a-6a.
 - c. Negotiated Acquisition.** For a negotiated acquisition, the CO shall determine, through price analysis and cost realism as required by Attachment B, if the agency cost estimate (SCF Lines 1-6) and a public reimbursable cost estimate (SCF 1a-6a) are calculated in accordance with this attachment. The SSA ensures the performance decision is based on evaluating offers and tenders in accordance with Attachment B, and certifies either a low-cost performance decision as supported by SCF Line 17 or an other-than-low-cost performance decision as supported by the source selection decision documentation.
 - d. Sealed Bid Acquisition.** For sealed bid and negotiated acquisitions, the CO shall determine (as required by Attachment B) if the costs entered on SCF Lines 8-18 are accurate and calculated in accordance with this attachment. Agencies and public reimbursable sources shall reflect cost estimates using the SCF in Figure C2.
- 12. Streamlined Competition Form (SLCF).** When performing a streamlined competition, an agency shall calculate and certify SLCF Lines 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 12, 13, 17, and 18 in accordance with Attachments B and C. The cost estimate for a public reimbursable source shall be calculated and certified on SLCF Lines 1a, 2a, 3a, 4a, and 6a. Agencies shall reflect cost estimates using the SLCF in Figure C3. The certification statements as reflected on the SLCF in Figure C3, shall be signed by different individuals, as required by Attachment B.

Figure C1.

Table of Standard A-76 Costing Factors			
Title	Originating Source	Category of Cost	Factor ¹
Casualty Insurance Cost Factor	OMB Transmittal Memoranda	Non-pay	0.5%
Civilian Position Full Fringe Benefit Cost Factor	OMB Transmittal Memoranda	Pay	32.85%
Contract Administration Cost Factors and Allowable Grades	OMB Circular A-76	Pay	Figure C6.
Conversion Differential	OMB Circular A-76	Non-pay	10% or \$10 million
Cost of Capital Cost Factors	OMB Circular A-94, <i>Discount Rates to be Used in Evaluating Time-Distributed Costs and Benefits (Appendix C)</i>	Non-pay	Depends Upon Capital Asset
Insurance and Health Benefit Cost Factor	OMB Transmittal Memoranda	Pay	5.7%
Federal Insurance Contribution Act (FICA) Cost Factor ²	Social Security Administration	Pay	7.65%
Federal Wage System (FWS) Pay Schedules	Civilian Personnel Management Service Wage and Salary Division	Pay	Multiple Wages
Foreign Country Operations & Maintenance Inflation Cost Factors	Local Determination	Non-pay	Depends Upon Location
Fuels Inflation Cost Factors	Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller), <i>National Defense Budget Estimates for the FYxx Budget (Green Book)</i>	Non-pay	Depends Upon Fiscal Year
Full-Time, Part-Time & Temporary Annual Productive Hours for Civilian Positions	OMB Circular A-76	Not Applicable	1,776 Hours
General Schedule (GS) Pay Schedules	OPM Office of Compensation Administration	Pay	Multiple Salaries
Intermittent Annual Productive Hours for Civilian Positions	OMB Circular A-76	Not Applicable	2,007 Hours
Labor Inflation Cost Factors for Civilian Positions	OMB Transmittal Memoranda	Pay	Depends Upon Fiscal Year
Labor Inflation Cost Factors for Military/Uniformed Services Positions	OMB Transmittal Memoranda	Pay	Dependent Upon Fiscal Year
Medicare Benefit Cost Factor	Social Security Administration	Pay	1.45%
Military/Uniformed Services Composite Pay Rates	Military Departments: Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller) <i>FYxx Department of Defense Reimbursable Rates Tab K (All Services)</i> Other Uniformed Services: <i>Dependent Upon Agency Comptroller Determination</i>	Pay	Depends Upon Uniformed Service and Fiscal Year
Miscellaneous Fringe Benefit Cost Factor	OMB Transmittal Memoranda	Pay	1.7%
Non-Appropriated Fund Pay Schedules	Civilian Personnel Management Service Wage and Salary Division	Pay	Multiple Wages
Old Age and Survivors Death Insurance Maximum Taxable Earnings (salary limit)	Social Security Administration	Pay	\$87,000
Old Age and Survivors Death Insurance Cost Factor	Social Security Administration	Pay	6.2%
Operations & Maintenance Inflation Cost Factors	Office of Management and Budget Transmittal Memoranda	Non-pay	Depends Upon Fiscal Year
Overhead Factor	OMB Circular A-76	Pay and Non-pay	12%
Personnel Liability Insurance Cost Factor	OMB Transmittal Memoranda	Pay	0.7%
Other One-Time Conversion Cost Factor	OMB Circular A-76	Non-pay	1%
Severance Pay One-Time Conversion Cost Factor	OMB Circular A-76	Pay	4%
Special Class Retirement Cost Factor (Law Enforcement & Fire Protection)	OMB Transmittal Memoranda	Pay	38.2%
Special Class Retirement Cost Factor (Air Traffic Control)	OMB Transmittal Memoranda	Pay	33.0%
Standard Civilian Retirement Benefit Cost Factor	OMB Transmittal Memoranda	Pay	24.0%
Tax Rates	Internal Revenue Service Statistics of Income Division <i>Statistics of Income Corporation Sourcebook and North American Industry Classification System</i>	Non-pay	Depends Upon Industry Grouping in Source Document
Useful Life and Disposal Values	OMB Transmittal Memoranda	Non-pay	Depends Upon the Capital Asset
¹ The factors listed in this column are factors in effect on the publication date of this circular. ² For social security (i.e., Old Age and Survivors Death Insurance and Medicare).			

Figure C2.

STANDARD COMPETITION FORM						
Agency:		Agency Component:		Competition Number:		Competition Title:
Solicitation Closing Date:				Solicitation Number:		
Line #	Line Title	1st Performance Period (Phase-in Period)	2nd Performance Period	3rd Performance Period	4th Performance Period	Total
COST OF AGENCY PERFORMANCE						
1.	Personnel Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
2.	Material and Supply Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
3.	Other Specifically Attributable Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
4.	Overhead Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
5.	Additional	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
6.	Total Cost of Agency Performance	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
AGENCY TENDER CERTIFICATION: I certify, to the best of my knowledge, that this agency tender (1) meets the requirements of the solicitation; (2) reflects a most efficient organization (MEO) that is fully capable of performing the requirements of the solicitation; (3) includes an agency cost estimate that is accurate and calculated in accordance with OMB Circular A-76; and (4) has the approval of the agency, allowing for implementation of the organizational structure, the personnel requirements, capital investments, and budgetary requirements.						
Agency Tender Official's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
COST OF PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE						
1a.	Personnel Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
2a.	Material and Supply Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
3a.	Other Specifically Attributable Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
4a.	Overhead Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
5a.	Additional Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
6a.	Total Cost of Public Reimbursable Performance	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
PUBLIC REIMBURSABLE TENDER CERTIFICATION: I certify, to the best of my knowledge, that this public reimbursable tender (1) meets the requirements of the solicitation; (2) reflects an organization that is fully capable of performing the requirements of the solicitation; (3) includes a cost estimate that is accurate and calculated in accordance with OMB Circular A-76; and (4) has the approval of my agency, allowing for implementation of the organizational structure, the personnel requirements, capital investments, and budgetary requirements.						
Official's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
ADJUSTED COST OF PRIVATE SECTOR OR PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE						
7.	Private Sector Price or Public Reimbursable Cost Estimate	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
8.	Contract Administration Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
9.	Additional Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
10.	One-Time Conversion Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
11.	Gain From Disposal or Transfer of Assets	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)
12.	Federal Income Tax Adjustment	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)
13.	Total Adjusted Cost of Private Sector or Public Reimbursable Performance	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
DECISION CALCULATIONS						
14.	Conversion Differential					\$000
15.	Adjusted Total Cost of Agency Performance					\$000
16.	Adjusted Total Cost of Private Sector or Public Reimbursable Performance					\$000
17.	Cost Difference (Enter: Line 16 – Line 15)					\$000
18.	LOW-COST PROVIDER	<input type="checkbox"/> Agency Provider		<input type="checkbox"/> Private Sector Provider		<input type="checkbox"/> Public Reimbursable Provider
PERFORMANCE DECISION						
SEALED BID ACQUISITION						
CONTRACTING OFFICER'S CERTIFICATION: I certify that, to the best of my knowledge (1) the agency tender meets the requirements of the solicitation; (2) the private sector offer meets the requirements of the solicitation, the offeror is responsible, and the contract price is reasonable [include only if a contract price is entered on Line 7]; or the public reimbursable tender meets the requirements of the solicitation [include only if a public reimbursable cost estimate is entered on both SCF Line 6a and 7]; and (3) the costs on SCF Lines 8-18 are accurate and calculated in accordance with OMB Circular A-76, and (4) the performance decision is a low-cost decision supported by SCF Line 17.						
Contracting Officer's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
NEGOTIATED ACQUISITION						
CONTRACTING OFFICER'S CERTIFICATION: I certify that price analysis and cost realism (as defined in FAR Part 2) was performed on all offers and tenders; and that, to the best of my knowledge (1) the agency tender meets the requirements of the solicitation; (2) the agency cost estimate reflected on SCF Lines 1-6 is accurate and calculated in accordance with OMB Circular A-76; (3) the private sector offer meets the requirements of the solicitation, the offeror is responsible, and the contract price is reasonable [include only when a contract price(s) is entered on Line 7] and/or the public reimbursable tender meets the requirements of the solicitation and the cost estimate reflected on SCF Lines 1a-6a is accurate and calculated in accordance with OMB Circular A-76 [include only when a public reimbursable cost estimate is entered on SCF Line 6a]; and (4) the costs on SCF Lines 8-18 are accurate and calculated in accordance with OMB Circular A-76.						
Contracting Officer's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
SOURCE SELECTION AUTHORITY'S CERTIFICATION:						
FOR A LOW-COST PERFORMANCE DECISION: I certify that the performance decision on SCF Line 18 is (1) based on evaluating offers and tenders in accordance with Attachment B to OMB Circular A-76, and (2) a low-cost performance decision supported by SCF Line 17.						
Source Selection Authority's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
FOR AN OTHER-THAN-LOW-COST PERFORMANCE DECISION: I certify that the performance decision on this SCF is (1) based on evaluating offers and tenders in accordance with Attachment B to OMB Circular A-76, and (2) an other-than-low-cost performance decision is supported by my source selection decision document as summarized below.						
Summary of Source Selection Decision Document:				Date:		
Narrative of Trade-offs Performed:				Date:		
Rationale for an Other-Than-Low-Cost Provider:						
Source Selection Authority's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:

Figure C3.

STREAMLINED COMPETITION FORM						
Agency:		Agency Component:		Competition Number:		Competition Title:
Solicitation Closing Date (if applicable):				Solicitation Number (if applicable):		
Line #	Line Title	1st Performance Period (Phase-in Period) (if applicable)	2nd Performance Period	3rd Performance Period	4th Performance Period	Total
ESTIMATED COST OF AGENCY PERFORMANCE						
1.	Personnel Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
2.	Material and Supply Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
3.	Other Specifically Attributable Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
4.	Overhead Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
6.	Total Cost of Agency Performance	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
AGENCY TENDER CERTIFICATION: I certify, to the best of my knowledge, that this agency cost estimate on SLCF Lines 1, 2, 3, 4, and 6 is (1) based on the scope and requirements of the activity being competed, and (2) is calculated in accordance with OMB Circular A-76.						
Agency Official's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
ESTIMATED COST OF PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE						
1a.	Personnel Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
2a.	Material and Supply Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
3a.	Other Specifically Attributable Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
4a.	Overhead Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
6a.	Total Cost of Public Reimbursable Performance	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
PUBLIC REIMBURSABLE TENDER CERTIFICATION: I certify, to the best of my knowledge, that the cost estimate on SLCF Line 7 is based on (1) calculating SLCF Lines 1a, 2a, 3a, 4a, and 6a in accordance with OMB Circular A-76; and (2) the scope and requirements of the activity being competed.						
Agency Official's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
ESTIMATED COST OF PRIVATE SECTOR OR PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE						
7.	Private Sector Price or Public Reimbursable Cost Estimate	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
CERTIFICATION OF ESTIMATED COST OF PRIVATE SECTOR PERFORMANCE: I certify, to the best of my knowledge, that the cost estimate on SLCF Line 7 is based on (1) documented market research or soliciting cost proposals in accordance with the FAR [OR a public reimbursable source estimate as reflected on SLCF Line 6a]; and (2) the scope and requirements of the activity being competed.						
Agency Official's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:
ADJUSTED COST OF PRIVATE SECTOR OR PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE						
8.	Contract Administration Costs	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
12.	Federal Income Tax Adjustment	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)	(\$000)
13.	Total Adjusted Cost of Private Sector or Public Reimbursable Performance	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
DECISION CALCULATIONS						
17.	Cost Difference (Enter: Line 13 – Line 6)					\$000
18.	LOW –COST PROVIDER	<input type="checkbox"/> Agency Provider		<input type="checkbox"/> Private Sector Provider		<input type="checkbox"/> Public Reimbursable Provider
PERFORMANCE DECISION						
CERTIFICATION OF ADJUSTED COSTS: I certify that to the best of my knowledge, the costs on SLCF Lines 8, 12, 13, and 17 are accurate and calculated in accordance with OMB Circular A-76; and that the performance decision reflected on SLCF Line 18 is cost effective.						
Agency Official's Signature:				Date:		
Printed Full Name:		Title:		Agency (Component):		Phone #:

B. COST OF AGENCY PERFORMANCE (SCF/SLCF LINES 1-6).
COST OF PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE (SCF/SLCF LINES 1a-6a).

1. **Scope.** Unless otherwise provided, agency cost estimates and public reimbursable cost estimates shall be calculated in accordance with paragraph B of this attachment.
2. **Personnel Costs (SCF/SLCF Line 1/1a).** Personnel costs for an agency cost estimate shall be entered on SCF Line 1 for a standard competition or SLCF Line 1 for a streamlined competition. Personnel costs in a public reimbursable cost estimate shall be entered on SCF Line 1a for a standard competition or SLCF Line 1a for a streamlined competition. Agency and public reimbursable sources shall include sufficient written documentation of all personnel costs included in cost estimates for the CO to conduct price analysis and cost realism as required by Attachment B. Personnel costs for agency and public reimbursable cost estimates shall be calculated as provided below. Agencies shall determine and manually input the cost data for this SCF/SLCF line into COMPARE. COMPARE automatically computes Line 1 and Line 1a totals based upon user inputs.
 - a. **Labor Costs.** Agency and public reimbursable sources shall calculate all labor costs to reflect the staffing (e.g., MEO) necessary to meet the solicitation requirements and include these costs in cost estimates. These labor costs include, but are not limited to, direct labor; labor for supervision and management related support to the tender (e.g., MEO) such as labor for quality control, labor for MEO administration and inspection based on the MEO letter of obligation, labor for contract administration and surveillance for MEO subcontract, and indirect labor. An agency shall determine direct labor costs based on the government personnel costs for labor that will be dedicated to the MEO. To calculate direct labor, an agency shall identify the specific MEO staffing, wage/grade classifications, salaries, wages and other entitlements such as fringe benefits, overseas allowances, uniform allowances and overtime and other local personnel costs expended to perform the MEO. Direct labor includes resources dedicated to performing the requirements of the solicitation and labor for supervision and management related support to the tender (e.g., MEO) such as labor for quality control.
 - b. **Prorated Labor.** Agency and public reimbursable sources shall prorate the cost of government personnel who will not be 100 percent dedicated to the organization in the tender (e.g., MEO) based on the amount of dedicated time the agency expects these civilian positions to provide to the organization (e.g., MEO). For example, if a GS-13 position spends 20 percent of their time performing management oversight of an activity being competed, the prorated cost is entered on SCF Line 1 as 0.20 FTE in the grade of GS-13, step 5. Agencies and public reimbursable sources shall calculate prorated labor in cost estimates and enter these costs on SCF Line 1 or Line 1a, as appropriate.
 - c. **Administration and Inspection Costs for an MEO Letter of Obligation.** The agency cost estimate shall include labor costs for MEO administration and inspection. These costs include, but are not limited to, monitoring performance and compliance with the MEO letter of obligation for all performance periods. A public reimbursable cost estimate shall not include these administration costs since they are accounted for on SCF/SLCF Line 8.
 - d. **Full-Time Equivalents (FTE).** Based on workload requirements, agency and public reimbursable sources shall determine the productive work hours for the organization in the tender (e.g., MEO) and then convert these productive hours into FTE positions. After the

FTE determination, an agency shall establish the staffing for the organization in the tender (e.g., MEO), which includes the number of positions and grades necessary to meet the FTE requirements. For example, if an agency determines that 35.789 FTEs of direct labor will be necessary to meet the workload requirements, the agency will then convert the 35.789 FTE requirement into the number of positions and corresponding grades necessary to fill these requirements, resulting in a staffing level of 36 positions for the organization in the agency tender. The agency then calculates the cost of the 36 positions and enters the cost on Line 1 or Line 1a, as appropriate. In this example, the work associated with the 0.789 FTEs was converted into a whole position based on a specific staffing approach; however, another agency might elect to use intermittent or part-time positions to accomplish the 0.789 FTE requirement. After these FTE calculations and staffing determinations, agency and public reimbursable sources shall determine and add the staffing for indirect labor to the organization in the tender to support the direct labor (man-year) requirements.

- (1) **FTE Rounding.** An agency shall round FTE calculations to three decimal places (for example: 0.000 FTEs).
- (2) **Full-time, Part-time, Temporary, and Seasonal FTEs.** An agency shall determine the required number of FTEs by identifying the total hours required, by skill and grade, and then divide by 1,776 annual productive hours. The productive hours shall exclude annual leave, sick leave, administrative leave, training, and other nonproductive hours.
- (3) **Intermittent FTEs.** An agency shall determine the required number of FTEs by identifying the total hours required, by skill and grade, and then divide by 2,007 annual productive hours.

e. Civilian Position Pay and Wages.

- (1) **Calculation.** Agency and public reimbursable sources shall calculate civilian pay and wages for cost estimates using (a) local pay salaries and wages at a rate of step 5 for GS, and step 4 for FWS, positions; (b) the mid-grade, or mid-band and mid-step level for pay-banded or demonstration project positions; (c) the locality pay for the location, or each location in a multi-location competition; and (d) the length of time in grade for each grade in a developmental series, as determined by the HRA.
- (2) **Pay Rate Changes.** Agency and public reimbursable sources shall implement pay rate changes in cost estimates when the pay rate changes become “known.” The specific point at which these pay rate changes become “known” is after the President signs the executive order approving the pay rate changes and the executive order is made available to the public. The cost of a pay rate change is incurred by the government based upon the effective date of the pay tables, regardless of whether the President signs the treasury/postal authorization bill for a given fiscal year. Therefore, agency and public reimbursable sources shall incorporate pay rate changes in cost estimates if (a) the effective date of the new pay table is prior to or the same day as the first day of the phase-in period; and (b) the signed Presidential executive order approving the pay rate changes is available to the public. If an agency or public reimbursable source has prepared a cost estimate but a performance decision is pending, the agency or public reimbursable source shall update the cost estimate to reflect these “known” pay rate changes prior to the performance decision being made.

f. Civilian Position Fringe Benefits and Federal Insurance Contribution Act (FICA).

Agency and public reimbursable sources shall calculate civilian fringe benefits and FICA based upon the basic pay for each position in the cost estimate. Basic pay for GS positions is the position's annual salary plus any applicable "other civilian position pay entitlements" (see "Other Civilian Pay Entitlements" paragraph below). Basic pay for FWS positions is the position's annual wages including shift differential pay and environmental pay plus any applicable "other civilian pay entitlements" (see "Other Civilian Pay Entitlements" paragraph below). Agency and public reimbursable sources shall multiply basic pay by the following government-wide standard factors. COMPARE automatically computes the costs for these entries.

(1) Full-time and Part-time Permanent Civilian Positions. On the publication date of this circular, full-time and part-time permanent civilian positions receive the civilian position full fringe benefit cost factor of 32.85 percent of the position's basic pay. The 32.85 percent civilian position full fringe benefit cost factor is the sum of the standard civilian position retirement benefit cost factor (24.0 percent), insurance and health benefit cost factor (5.7 percent), Medicare benefit cost factor (1.45 percent), and miscellaneous fringe benefit cost factor (1.7 percent).

(a) Retirement Benefit Cost Factors. The standard civilian retirement benefit cost factor represents the cost of the weighted Civil Service Retirement System/Federal Employees Retirement System to the government, based upon the full dynamic normal cost of the retirement systems, the normal cost of accruing retiree health benefits based on average participation rates, social security, and Thrift Savings Plan contributions. On the publication date of this circular, the standard civilian retirement benefit cost factor for civilian positions is 24 percent of the position's basic pay (18.9 percent retirement pension plus 5.1 percent for retiree health). The retirement cost factors for special class civilian positions are: 33.0 percent of basic pay for air traffic controllers (27.9 percent retirement pension plus 5.1 percent for retiree health) and 38.2 percent of basic pay for law enforcement and fire protection (33.1 percent retirement pension plus 5.1 percent for retiree health).

(b) Insurance and Health Benefit Cost Factor. On the publication date of this circular, the insurance and health benefit cost factor for civilian positions, based on actual cost, is 5.7 percent of the position's basic pay.

(c) Medicare Benefit Cost Factor. On the publication date of this circular, the Medicare benefit cost factor is 1.45 percent of the civilian position's basic pay.

(d) Miscellaneous Fringe Benefit Cost Factor. As of the publication date of this circular, the miscellaneous fringe benefits cost factor for civilian positions (workmen's compensation, bonuses, awards, and unemployment programs) is 1.7 percent of the position's basic pay. Based on the OPM civilian award policy, there are two general categories for civilian awards. Category one is for special acts (e.g., cash awards, bonuses) that are over and above a civilian employee's expected annual performance, and category two is for awards that are based on a civilian employee's annual performance rating (e.g., cash awards, bonuses, quality step increases). Category one civilian awards are not included in the 1.7 percent miscellaneous fringe benefit factor (these costs are entered under "Other Civilian Pay"). Category two civilian awards are included in the 1.7 percent miscellaneous fringe benefit factor.

- (2) **Temporary and Intermittent Civilian Positions.** The full benefit factor is not applied to temporary and intermittent civilian positions. Agencies and public reimbursable sources shall apply the FICA cost factor to civilian positions not covered by Civil Servant Retirement System or Federal Employee Retirement System (typically intermittent and temporary civilian positions). On the publication date of this circular, the FICA cost factor is 7.65 percent of salaries or wages subject to federal income tax. The FICA cost factor equates to 6.2 percent for Old Age and Survivors Death Insurance benefits and 1.45 percent for Medicare benefits. There is an annual maximum earnings limitation of \$87,000 for the Old Age and Survivors Death Insurance benefit portion of the FICA tax.
- (3) **Seasonal Civilian Positions.** Seasonal civilian positions are employed on a recurring basis for less than 12 months each year. Agencies and public reimbursable sources shall calculate the cost of a seasonal position based on 1,776 annual productive hours, and determine the number of seasonal civilian positions as a seasonal full-time or seasonal part-time position based on the number of annual hours the civilians will be scheduled to work. Agencies and public reimbursable sources shall then calculate permanent seasonal civilian positions using the civilian position full fringe benefit cost factor, and temporary seasonal civilian positions using the FICA cost factor.
- g. **Other Civilian Pay.** Agency and public reimbursable sources shall calculate other civilian pay for each position in the cost estimate, when applicable. Other civilian pay includes pay that is subject only to FICA taxes. Examples of this type of pay include, but are not limited to, premium pay, night differential pay for GS positions, overtime pay, holiday pay, category one civilian awards, civilian bonuses, and uniform allowances.
- h. **Other Civilian Pay Entitlements.** Agency and public reimbursable sources shall calculate other civilian pay entitlements for each civilian position in the cost estimate, when applicable. Agency and public reimbursable sources shall identify these entitlements and use current cost factors for each entitlement identified in cost estimates. In a standard competition, the HRA shall identify these entitlements and obtain the current cost factors for each entitlement identified in the agency cost estimate. Examples of these entitlements include, but are not limited to, night differential pay for FWS positions, environmental differential pay and premium pay (for civilian fire fighters and law enforcement officers). Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.
- i. **Non-Foreign Area Civilian Employee Cost-Of-Living Allowance.** Agency and public reimbursable sources shall calculate cost-of-living allowances for each position in the cost estimate, when applicable. A cost-of-living allowance is applied to any civilian employee position that will physically perform work in the following locations: Alaska, Hawaii, Guam, Puerto Rico, the United States Virgin Islands, and the Commonwealth of the Northern Mariana Islands. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.
- j. **Administration and Surveillance for MEO Subcontracts.** If a mix of government positions and subcontracts is included in a tender, agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of labor for the administration and surveillance of these subcontracts and enter the cost on Line 1 or 1a, as appropriate. An agency shall enter the actual costs of MEO subcontracts and fee-for-service agreements, as well as the cost of government-

furnished material, equipment, facilities, and services for these subcontracts, on Line 3 or Line 3a, as appropriate. A public reimbursable source shall enter the actual costs of subcontracts and fee-for-service agreements, as well as the cost of public reimbursable furnished material, equipment, facilities, and services for these subcontracts, on Line 3a. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.

- k. Labor Escalation.** Inflation for wages and salaries of civilian positions and private sector service positions (often referred to as “labor escalation”) is included in private sector cost proposals, agency cost estimates, and public reimbursable cost estimates based on the solicitation requirements for economic price adjustment for labor inflation. An economic price adjustment for services and construction labor is determined by the Service Contract Act (SCA), the Davis-Bacon Act and FAR Part 22. To calculate inflation for civilian positions in cost estimates, agency and public reimbursable sources shall comply with the following guidance, which is consistent with the requirements in FAR Part 22 for submission of private sector offers. COMPARE automatically computes the applicable inflation costs based on the user input selections in accordance with the following:

- (1) If a solicitation **does not include** either FAR clause 52.222-43 or 52.222-44, an agency shall apply inflation to all civilian positions for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation.
- (2) If a solicitation **does include** either FAR clause 52.222-43 or 52.222-44, agency and public reimbursable sources shall inflate labor costs in cost estimates as follows: (a) For civilian positions that are subject to an economic price adjustment (i.e., the position description states the position is nonexempt under the Fair Labor Standards Act, inflation is applied only through the end of the first period of full performance; or (b) For civilian positions that are not subject to an economic price adjustment (i.e., the position description states the position is exempt under the Fair Labor Standards Act inflation) is applied for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation.
- (3) SCA and the Davis-Bacon Act do not apply to civilian positions; however, the Fair Labor Standards Act can be applied to civilian positions consistent with SCA since both the Fair Labor Standards Act and SCA use the same definitions for employees that perform services. On the basis of these common definitions, and since the private sector uses the SCA and the Davis-Bacon Act (as prescribed in FAR Part 22) to determine which private sector positions are subject to an economic price adjustment, agencies and public reimbursable sources shall use the Fair Labor Standards Act to determine which civilian positions are subject to an economic price adjustment in cost estimates. The determination of whether a civilian position is exempt or nonexempt under the Fair Labor Standards Act is required by OPM when civilian position descriptions are classified. Therefore, when an official civilian position description is classified as exempt under the Fair Labor Standards Act, the civilian position is not subject to an economic price adjustment and labor costs are inflated for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation. When a position description is classified as nonexempt under the Fair Labor Standards Act, the civilian position is subject to an economic price adjustment but **only** if the solicitation includes FAR clause 52.222-43 or FAR 52.222-44; in that case, labor costs for non-exempt positions are inflated through the end of the first period of full performance.

- l. Labor Inflation Cost Factors.** As provided in paragraph A of this Attachment, an annual OMB Transmittal Memorandum identifies the federal pay raise assumptions and inflation cost factors (i.e., pay increases expressed in percentages) for civilian positions. This transmittal memorandum provides an update to the pay inflation cost factors used to estimate projected civilian pay costs and to specify the year in which these labor inflation cost factors become effective. Agency and public reimbursable sources shall apply the labor inflation cost factors (specified in the annual OMB transmittal memorandum) on the day immediately following the end of the effective period of the GS or FWS pay schedules used in the agency cost estimate.
- (1) General Schedule (GS).** Since GS pay schedules are effective on the first day of the first full pay period beginning on or after January 1 of each year, agency and public reimbursable sources shall apply the labor inflation cost factors in January of each year following the end of the effective period for the pay schedule used in cost estimates for GS positions. For example, if the GS pay schedule in use is effective on January 12, 2003, the 2004 pay inflation factor is applied on January 12, 2004. The labor inflation cost factor for each year provided in the transmittal memorandum is applied on January 12 of each subsequent year of performance included in the cost estimate as required by the performance periods stated in the solicitation.
- (2) Federal Wage System (FWS).** FWS pay schedules are effective for a 12-month period, and differ from GS pay schedules in that effective dates for FWS pay schedules (a) occur during any month of the year and (b) vary by location. For FWS positions, agency and public reimbursable sources shall apply the labor inflation cost factors at the end of the effective period of the FWS pay schedule used in the cost estimates. Agency and public reimbursable sources shall apply FWS labor inflation cost factors to FWS pay as follows:
- (a) January to September Effective Dates.** For FWS pay schedules with effective dates from January 1 through September 30, agency and public reimbursable sources shall use the labor inflation cost factor that corresponds to the year of the end date of the effective period for the FWS pay schedule. For example, if an FWS pay schedule is effective from April 20, 2003 to April 19, 2004, the 2004 labor inflation cost factor is used on April 20, 2004. On April 20 of each subsequent year, the labor inflation cost factor that corresponds to each subsequent year is used.
- (b) October to December Effective Dates.** For FWS pay schedules with effective dates from October 1 through December 31, agency and public reimbursable sources shall use the labor inflation cost factor that corresponds to the year following the end date of the effective period for the FWS pay schedule. For example, if an FWS pay schedule is effective from October 20, 2003 to October 19, 2004, the 2005 labor inflation cost factor is used on October 20, 2004. On October 20 of each subsequent year, the labor inflation cost factor that corresponds to each subsequent year is used.
- m. Uniformed Services Labor.** Agency and public reimbursable sources may include uniformed services labor in tenders, only under the following conditions: (a) uniformed services positions in the tender (e.g., MEO) shall not exceed the number of pre-competition uniformed services positions performing the activity and (b) civilian employee positions shall not be converted to uniformed services positions. If uniformed services labor is used in a tender, the agency or public reimbursable source shall develop

productive hours for the uniformed services positions that include annual leave, sick leave, administrative leave, training, and other nonproductive hours. Agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of uniformed services positions using the military/uniformed services composite pay rate, apply the labor inflation cost factor, and enter this cost data for Line 1 or Line 1a calculations, as appropriate. COMPARE automatically computes the Line 1 or Line 1a entry based on the user inputs.

3. **Material and Supply Costs (SCF/SLCF Line 2/2a).** Material and supply costs in an agency cost estimate shall be entered on SCF Line 2 for a standard competition or SLCF Line 2 for a streamlined competition. Material and supply costs in a public reimbursable cost estimate shall be entered on SCF Line 2a for a standard competition or SLCF Line 2a for a streamlined competition. Agency and public reimbursable sources shall include sufficient written documentation of all material and supply costs included in cost estimates for the CO to conduct price analysis and cost realism as required by Attachment B. Agencies and public reimbursable cost estimates shall calculate material and supply costs as follows. Agencies shall determine and manually input the cost data for this SCF/SLCF line into COMPARE.
 - a. **General.** Material and supply costs are incurred in each performance period for goods such as raw materials, parts, subassemblies, components, fuel, and office supplies. Agency and public reimbursable sources shall adjust historical or engineering estimates of material and supply use, and cost data, to reflect the solicitation requirements in cost estimates. An agency shall calculate material and supply costs and include these costs in the agency cost estimate **only** if the materials and supplies are required for the agency tender but are not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation. The CO includes instructions for material and supply costs in the solicitation (FAR 51.101). Agency and public reimbursable sources shall comply with the solicitation instructions for calculating the cost of materials and supplies in cost estimates and enter the costs on Line 2 or 2a, as appropriate. For material and supplies not provided as GFP but needed to meet the requirements of the solicitation, a public reimbursable source shall calculate the cost of materials and supplies in accordance with this paragraph, reflect these costs in the cost estimate, and enter the costs on Line 2a.
 - b. **Cost Ceiling.** If the solicitation includes a material and supply cost ceiling, agency and public reimbursable sources shall include this ceiling cost in cost estimates and enter the cost on Line 2 or Line 2a, as appropriate. If a solicitation does not include a material and supply cost ceiling, agency and public reimbursable sources shall calculate the full cost of materials and supplies, including inflation if required, and enter these costs on Line 2 or 2a, as appropriate.
 - c. **Material Related Costs.** Agency and public reimbursable sources shall list required material by the quantity needed, unit price, inflation for out-years, and enter the total cost in cost estimates on Line 2 or Line 2a, as appropriate. Material costs include, but are not limited to, material, transport, handling, availability, delay costs, and established allowances for normal scrap, spoilage, overruns and defective work. Agency and public reimbursable sources may make a single entry for miscellaneous items such as office supplies in cost estimates.
 - d. **Inflation.** Agency and public reimbursable sources shall calculate an estimate for material and supply costs in cost estimates for all performance periods, including adjustments for non-pay inflation identified in the annual update of non-pay inflation factors issued by an OMB Transmittal Memorandum. Agency and public reimbursable sources shall calculate unit prices to the end of the first period of full performance and inflate and/or prorate the cost of

materials and supplies in the cost estimate in accordance with instructions in the solicitation. Agency and public reimbursable sources shall review section B (Supplies or Services and Prices) and any special clauses in section H (Special Contract Requirements) of the solicitation to determine if an economic price adjustment applies to materials and supplies. If materials and supplies listed in section B are subject to an economic price adjustment, agency and public reimbursable sources shall inflate these costs through the end of the first period of full performance in cost estimates. If materials and supplies listed in section B are not subject to an economic price adjustment, agency and public reimbursable sources shall inflate these costs by applying the applicable inflation factors (if any) for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation. If fuel costs are entered on Line 2 or Line 2a, the fuels (non-pay) inflation cost factor shall be used to apply inflation to the fuel costs.

4. **Other Specifically Attributable Costs (SCF/SLCF Line 3/3a).** Other specifically attributable costs in an agency cost estimate shall be entered on SCF Line 3 for a standard competition or SLCF Line 3 for a streamlined competition. Other specifically attributable costs in a public reimbursable cost estimate shall be entered on SCF Line 3a for a standard competition or SLCF Line 3a for a streamlined competition. Agency and public reimbursable sources shall include sufficient written documentation for all other specifically attributable costs included in cost estimates for the CO to conduct price analysis and cost realism as required by Attachment B. Agencies and public reimbursable cost estimates shall calculate other specifically attributable costs as follows:

- a. **Depreciation.** Agency and public reimbursable sources shall use the Useful Life and Disposal Value Table to calculate residual value, and The Federal Accounting Standards for Property, Plant and Equipment (both documents are posted on the OMB website) to establish depreciation schedules, rates of depreciation, and other related guidance. If a capital asset is (1) fully depreciated; (2) used in the tender; and (3) not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, agency and public reimbursable sources shall extend the life of the capital asset for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation or until replacement. Agency and public reimbursable sources shall calculate the depreciation using the extended life and original acquisition cost. If a capital asset involves a capital improvement, agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of the capital improvement as a separate asset in cost estimates and enter this cost on Line 3 or 3a, as appropriate. The cost of capital improvements shall be entered as a separate asset entry because capital improvement costs are depreciated from the date of the capital improvement, not from the original acquisition date. The total depreciable acquisition cost is the sum of the capital asset's acquisition, transportation, and installation costs minus the capital asset's residual value. COMPARE automatically computes the costs required for this entry based upon the cost data entered for this line.

- (1) **Minor Items.** Minor items are individual assets costing less than \$25,000. Agency and public reimbursable sources shall not depreciate minor items in cost estimates.

- (2) **Capital Assets.** Capital assets are major items costing \$25,000 or more. An agency shall depreciate capital assets not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation and enter the depreciation cost on Line 3 or 3a, as appropriate. If a capital asset is (a) to be jointly used in the agency tender (e.g., MEO) and another agency activity that is not included in the streamlined or standard competition, and (b) not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, an agency shall prorate

the cost of this joint usage of the capital asset on Line 3. For capital assets not provided as GFP but needed to meet the requirements of the solicitation, a public reimbursable source shall calculate depreciation costs for major items in the cost estimate and enter the cost on Line 3a beginning with the first performance period the major item is required and all subsequent performance periods stated in the solicitation. COMPARE automatically computes the costs required for this entry based upon the cost data entered for this line.

(3) Calculation Method. Agency and public reimbursable sources shall calculate depreciation using straight line accounting methods and enter this depreciation on Line 3 or Line 3a, as appropriate, as annual depreciation for each performance period stated in the solicitation. If a major item was acquired through transfer, seizure or forfeiture, an industry specific standard or engineering appraisal may be used to establish the market or "acquisition" value of the asset. COMPARE automatically computes the costs required for this entry based upon the cost data entered for this line.

- b. Facilities.** If facilities are not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, an agency shall use the useful life expectancies listed by type of facility in Figure C4. to estimate the cost of facilities in the agency cost estimate and enter this cost on Line 3 or 3a, as appropriate. If the useful life has been exceeded, an agency shall use an engineering projection of anticipated remaining useful life. An agency shall prorate these costs in the agency cost estimate by a unit of measure that varies directly with consumption (e.g., floor space, type of facility, number of telephones). An agency shall base estimates of expenses to be incurred for the first period of full performance on recent experience, appropriately adjusted for anticipated requirements. An agency shall use engineering estimates when historical data is not available. If an asset such as a facility has a capital improvement (such as renovation), an agency shall calculate the cost of the capital improvement (renovation costs) as a separate asset in the agency cost estimate. The cost of capital improvements is calculated as a separate asset because the capital improvement costs (renovation costs) are depreciated from the date of the capital improvement (renovation) not the original acquisition or construction date. An agency shall include costs for facilities and equipment used in the agency tender, but not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, on Line 3. For facilities not provided as GFP but needed to meet the requirements of the solicitation, a public reimbursable source shall calculate facilities costs in accordance with this paragraph, reflect these costs in the cost estimate, and enter the costs on Line 3a. COMPARE automatically computes the costs required for this entry based upon the cost data entered for this line.

Table of Facility Useful Life Expectancies	
Facility Category	Useful Life
Permanent	75 years
Semi-Permanent	50 years
Temporary	25 years

Figure C4.

- c. Cost of Capital.** An agency shall only calculate the cost of capital for capital assets included in the agency cost estimate if the item is (1) not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, and (2) scheduled for purchase within any of the performance periods stated in the solicitation. An Agency shall enter the appropriate cost of capital costs on Line

3. To estimate the annual cost of capital, an agency shall first identify the total depreciable acquisition cost of new purchased capital assets or the market value of capital assets acquired by transfer, forfeiture or seizure. An agency shall base the total depreciable acquisition cost on the value of the capital asset, plus transportation costs (if not already included in the purchase price) and installation costs to place the capital asset in operation minus any applicable residual value. An agency shall compute the cost of capital by applying the applicable nominal rate (cost of capital factors) provided by OMB Circular A-94, *Guidelines for Discount Rates for Benefit-Cost Analysis of Federal Programs*, to the determined total depreciable acquisition cost of the purchased capital assets or to the market value of capital assets acquired by transfer, forfeiture or seizure. If a major item is to be jointly used between the tender (e.g., MEO) and another agency activity that is not included in the streamlined or standard competition, an agency shall prorate the capital asset's cost of capital on Line 3 based on the percentage used by the agency. For capital assets not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, but needed to meet the requirements of the solicitation, a public reimbursable source shall calculate the cost of capital in accordance with this paragraph, reflect this cost in the cost estimate, and enter the costs on Line 3a. COMPARE automatically computes the costs required for this entry based upon the cost data entered for this line.
- d. Rent.** If rented or leased assets are used in the agency tender but are not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, an agency shall calculate rental and lease costs in the agency cost estimate and enter the cost on Line 3. Rent is incurred for, but not limited to, the use, operation and maintenance of land, building space, plant and machinery. An agency shall calculate rental or lease costs that are associated with the agency tender on an allocated basis for all performance periods for which the costs will be incurred. For rent not provided as GFP but needed to meet the requirements of the solicitation, a public reimbursable source shall calculate rental and/or lease costs in accordance with this paragraph, reflect these costs in the cost estimate, and enter the costs on Line 3a. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.
- e. Utilities.** If utilities are provided for the agency tender but are not provided for all prospective providers as GFP in the solicitation, an agency shall calculate and enter the cost of utilities on Line 3. Utility costs include, but are not limited to, electricity, telephone, water, and sewage services. An agency shall calculate the amount of these utility costs on an allocated or a metered basis for all performance periods for which costs will be incurred. For utilities not provided as GFP but needed to meet the requirements of the solicitation, a public reimbursable source shall calculate costs for utilities in accordance with this paragraph, reflect these costs in the cost estimate, and enter the costs on Line 3a. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.
- f. Insurance.**
- (1) Casualty Insurance.** Agency and public reimbursable sources shall calculate casualty insurance premiums in cost estimates and enter these costs on Line 3 or Line 3a as appropriate for all materials and supplies, minor items, and capital assets that are not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, or if the solicitation includes terms that specify that property losses may be assessed to private sector sources. Agency and public reimbursable sources shall calculate casualty insurance premiums for capital assets by multiplying the net book value of each capital asset as of the beginning of each performance period that the agency will use the capital asset by

0.005 (the casualty insurance cost factor). Agency and public reimbursable sources shall calculate casualty insurance premiums for minor items not provided to all prospective providers by multiplying the annual cost, inflated as appropriate, of each minor item by 0.005 (the casualty insurance cost factor). Agency and public reimbursable sources shall calculate casualty insurance premiums for materials and supplies by multiplying a one-month average value of material and supplies by 0.005 (the casualty insurance cost factor) times a one-month average value of material and supplies. Agency and public reimbursable sources shall calculate casualty insurance premiums for each performance period that they will use the capital assets, minor items, materials, and supplies. COMPARE automatically calculates this entry if the items are not government furnished. Agencies shall determine and manually input the cost data into COMPARE for solicitations that specify that property losses may be assessed to private sector sources.

- (2) **Government Furnished Property (GFP) Casualty Insurance.** While the FAR includes many GFP clauses that may be included in a solicitation, the following table provides an extract of FAR GFP clauses that a solicitation is likely to contain for a standard competition. The GFP clause, included in the solicitation, determines whether casualty insurance costs for GFP should be included on Line 3 or Line 3a, as appropriate. For solicitations that include both firm-fixed-price and cost reimbursement CLINs in section B, the solicitation identifies the GFP clause that applies to a specific CLIN. For example, the solicitation may apply FAR clause 52.245-5 to the material and supply ceiling cost, indicating that insurance is not required for the material and supply dollars. The same solicitation may designate FAR clause 52.245-2 to GFP vehicles, indicating that the vehicles require casualty insurance. When vehicles leased from the General Services Administration are used in the agency tender but are not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, an agency shall include the cost of casualty insurance on Line 3 if the General Services Administration lease terms make the lessee liable for vehicle damage. Based upon the FAR provisions included in the solicitation, agencies may be required to determine and manually input the cost data into COMPARE.

GFP CLAUSES AND CASUALTY INSURANCE REQUIREMENTS				
FAR Reference	Liability Assigned to Private Sector and Public Reimbursable Sources	Is GFP Casualty Insurance Required in the Agency Cost Estimate?		
		Materials	Capital Assets	Minor Items
52.245-2	Yes	Yes	Yes	Yes
52.245-2 Alt I	No	No	No	No
52.245-4	Yes	Yes	Yes	Yes
52.245-5	No	No	No	No

Figure C5.

- (3) **Liability Insurance.** Agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of personnel liability insurance in cost estimates and enter the cost on Line 3 or Line 3a, as appropriate. Agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of personnel liability insurance by multiplying the total personnel-related costs on Line 1 (or Line 1a, as appropriate) by 0.007 (the personnel liability insurance cost factor). Agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of additional liability insurance (not associated with personnel liability) that is assigned to the private sector in the solicitation by multiplying the estimated liability ceiling identified in the solicitation by 0.007 (the personnel liability insurance cost factor). If the solicitation requires

additional liability insurance to cover certain high-risk activities (e.g., environmental, air traffic control, child care, ammunition handling, air cargo, nuclear fuel handling), agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of this additional liability insurance in cost estimates and enter this cost on Line 3 or Line 3a, as appropriate. COMPARE automatically calculates this entry.

- g. Travel.** Agency and public reimbursable sources shall calculate the costs for travel not provided as government furnished to all prospective providers in the solicitation and enter these costs on Line 3 or Line 3a, as appropriate. Agency and public reimbursable sources shall calculate the projected cost of travel that will be expended by agency or public reimbursable sources and identified in tenders unless the solicitation includes a ceiling cost for travel reimbursement or states that travel is government-furnished for all prospective providers. If the solicitation includes a cost ceiling for travel, agency and public reimbursable sources shall include the cost ceiling in cost estimates and enter the cost on Line 3 or Line 3a, as appropriate. Unless a cost ceiling is provided, agency and public reimbursable sources shall inflate travel costs for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation or as required by the economic price adjustment clause in the solicitation. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.
- h. MEO Subcontracts.** Agency and public reimbursable sources shall include the cost of each subcontract included in a tender but not made available to all prospective providers in the solicitation as a subcontract in cost estimates and enter the costs on Line 3 or Line 3a, as appropriate. Agency and public reimbursable sources shall calculate the total cost of a subcontract by including the following in cost estimates (1) the contract price for each contract, or cost estimate for each fee-for-service agreement; (2) the cost of any related government-furnished material, equipment, facilities, and services not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation; (3) inflation for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation, as appropriate; and (4) the offset for federal income tax for each subcontract with the tax rate applicable to each subcontract (see paragraph C12. in this attachment). Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE. COMPARE automatically computes the applicable inflation and federal income tax offset.

 - (1) Nonrecurring Workload.** Agency and public reimbursable sources may calculate overtime and surge or other types of nonrecurring workload as an MEO subcontract cost, if the services are purchased using either a government purchase card or a task order under an existing contract. When purchasing services with a government purchase card or task order under an existing contract, agencies and public reimbursable sources shall calculate the cost of the purchased services in the cost estimate and include (a) the offset for federal income tax for each subcontract with the tax rate applicable to each subcontract (see the “Federal Income Tax Adjustment” paragraph in this attachment), and (b) inflation for all performance periods through the end of the last performance period stated in the solicitation, as appropriate.
 - (2) Administration and Surveillance of Subcontracts.** Agencies and public reimbursable sources shall calculate the cost of labor for (a) the administration and surveillance for each subcontract (for both recurring and nonrecurring workload); and (b) administration of the government purchase card program.

- i. **Maintenance and Repair Costs.** Agency and public reimbursable sources shall calculate the cost of maintenance and repair, if applicable, for capital assets and minor items to account for the cost of routine maintenance on buildings and for equipment and enter these costs on Line 3 or 3a, as appropriate. These costs do not include capital improvements that add value to a capital asset, which are calculated in depreciation costs. Agency and public reimbursable sources shall calculate maintenance and repair costs (1) for capital assets and minor items that are not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, and (2) for capital assets or minor items that are provided to all prospective service providers as GFP in the solicitation but maintenance, replacement, or repair are not provided as GFP in the solicitation. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.
- j. **Other Costs.** Agencies and public reimbursable sources shall include costs that do not fit the other Line 3 or Line 3a categories of cost in the "other costs" category of Line 3 or Line 3a. Examples of "other costs" include, but are not limited to, purchased services for packaging and crating (if not already included in the cost of material and supplies), transportation costs; royalties, overhead projectors, office equipment, tools, chairs, desks, and cabinets.
 - (1) **Minor Items.** As part of "other costs," agencies shall include 10 percent of the replacement cost of minor items not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, for each performance period included in the solicitation. If the minor item is (a) to be jointly used by the agency tender (e.g., MEO) and another agency activity that is not included in the streamlined or standard competition, and (b) not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation, an agency shall prorate the cost of this joint usage of a minor item on Line 3 based upon 10 percent of the purchase price. For minor items not provided as GFP but needed to meet the requirements of the solicitation, a public reimbursable source shall calculate 10 percent of the replacement value of the minor items in the cost estimate and enter the cost on Line 3a, beginning with the first performance period the public reimbursable source expects to replace the minor item and for all subsequent performance periods stated in the solicitation. For minor items, and any necessary replacements, that are provided as GFP in the solicitation, agencies and public reimbursable sources shall not include costs. When minor items are provided as GFP and prospective providers are responsible for replacement, agencies and public reimbursable sources shall include 10 percent of the replacement cost of the minor items in cost estimates, beginning with the first performance period where replacement of the minor item is required and all subsequent performance periods stated in the solicitation. Agencies and public reimbursable sources shall include costs for casualty insurance of minor items that are not GFP, including instances where the replacement of the minor items is the responsibility of prospective providers. Agencies shall determine and manually input the cost data for this SCF/SLCF line into COMPARE. COMPARE automatically computes the 10 percent minor item replacement cost.
 - (2) **Award Fee.** Before a solicitation may include an award fee for an agency source (in addition to other prospective providers), the CSO shall determine if an agency source may receive such an award fee. If the award fee arrangements are approved by the CSO and the solicitation states that the award fee will be available for all prospective providers, the agency shall include the award fee in the cost estimate and enter the fee on Line 3 as "other costs." A public reimbursable source shall include the award fee in the cost estimate and enter the fee on Line 3a as "other costs." Agency and public reimbursable sources shall not inflate the cost of the award fee in cost estimates. Agency

and public reimbursable sources shall not inflate the cost of the award fee in cost estimates. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.

- (3) Training Costs.** Agency and public reimbursable sources shall calculate training costs for training not made available as government furnished to all prospective providers in the solicitation and enter these costs on Line 3 or 3a, as appropriate. Agency and public reimbursable sources shall calculate training costs, including travel costs, for recurring and/or specialized training necessary to maintain required licensing or certification. Agencies shall determine and manually input the cost data for this cost entry into COMPARE.
- 5. Overhead (SCF/SLCF Line 4/4a).** Agency and public reimbursable sources shall enter overhead in cost estimates on Line 4 or 4a, as appropriate. An agency shall include overhead for a standard or streamlined competition by overhead for each performance period by multiplying the SCF Line 1 civilian position costs, including fringe benefits, by 12 percent (the overhead factor). A public reimbursable cost estimate shall include overhead for a streamlined or standard competition by calculating overhead for each performance period by multiplying the SCF Line 1a civilian position costs, including fringe benefits, by 12 percent (the overhead factor). Agency and public reimbursable sources shall not calculate overhead for uniformed services labor costs. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.
- 6. Additional Costs (SCF Line 5/5a).** This SCF line includes costs not otherwise represented or accounted for on Lines 1-4 or Lines 1a-4a. An agency shall enter additional costs on SCF Line 5. A public reimbursable source shall enter additional costs on SCF Line 5a. Additional costs include, but are not limited to, costs resulting from unusual or special circumstances. When these costs are included the source shall provide additional documentation to explain the underlying assumptions and methods of computation. Agency and public reimbursable sources shall include sufficient written documentation of all additional costs included in cost estimates for the CO to conduct price analysis and cost realism as required by Attachment B. Agencies and public reimbursable sources shall not use Line 5 or Line 5a in a streamlined competition. Agencies shall determine and manually input the cost data for this SCF/SLCF line into COMPARE.
- a. Expansions of Existing Activities, New Requirements, or Conversions From Private Sector to Agency Performance.** An agency shall enter the one-time additional costs of an expansion, new requirement or conversion from a private sector or public reimbursable source to agency performance on Line 5. An agency shall not include any new investment by the agency in facilities and equipment as one-time costs. An agency shall include the costs incurred when acquiring facilities or equipment and installing the equipment in the capitalized cost. Government facilities and equipment shall not normally be expanded to accommodate new or expanded agency requirements if cost-effective private sector or public reimbursable facilities and equipment are available. If the agency tender is dependent upon the agency's purchase or construction of new facilities or other capital asset purchases, the standard competition should be delayed until the approval to purchase or construct such items is obtained.
- b. Medical Physical Exams.** Agency and public reimbursable sources shall calculate the costs associated with the civilian safety and health requirements of 29 C.F.R., including medical physical examinations, and enter these costs on Line 5 or 5a, as appropriate. The cost of

performing medical physical exams is not included in the 12 percent overhead factor. These medical physical exams are a direct cost to all prospective providers.

7. **Total Cost of Agency Performance (SCF/SLCF Line 6/6a).** The total agency cost estimate calculated on Line 6 is the sum of Lines 1-5. The total public reimbursable cost estimate calculated on Line 6a is the sum of Lines 1a-5a. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.

C. ADJUSTED COST OF PRIVATE SECTOR OR PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE (SCF/SLCF LINES 7-13).

1. **Contract Price or Public Reimbursable Cost Estimate (SCF/SLCF Line 7).** In a standard competition, the CO shall enter the private sector contract price(s), or public reimbursable cost estimate(s) on SCF Line 7, as appropriate. In a streamlined competition, the agency shall enter an estimated contract price or public reimbursable cost estimate on SLCF Line 7.
 - a. **Contract Price.** If a contract price(s) is entered on Line 7, the CO shall comply with the source selection process requirements in Attachment B and shall determine the contract price based on the contract type stated in the solicitation.
 - (1) **Sealed Bid Acquisition.** The CO shall enter the firm fixed price of the low responsible, responsive private sector offeror on Line 7.
 - (2) **Negotiated Acquisition.**
 - (a) **Firm Fixed Price Contract.** The CO shall enter the negotiated contract price on SCF Line 7.
 - (b) **Firm Fixed Price Incentive Fee Contract.** The CO shall enter the target cost and target profit on SCF Line 7.
 - (c) **Cost-Reimbursement Contracts (FAR 16.3).**
 1. **Cost Plus Incentive Fee Contract.** The CO shall enter the negotiated estimated cost plus incentive fee.
 2. **Cost Plus Award Fee Contract.** The CO shall enter the negotiated estimated cost plus award fee.
 3. **Cost Plus Fixed Fee Contract.** The CO shall enter the negotiated estimated cost plus fixed fee.
 4. **Cost Sharing Contract.** The CO shall enter the negotiated estimate.
 - b. **Public Reimbursable Cost Estimate.** If a cost estimate is submitted by a public reimbursable source(s), the CO shall make the following calculations to determine the cost to enter on SCF/SLCF Line 7 (1) calculate the federal tax adjustment for any private sector contract price(s); (2) subtract this federal tax calculation from the private sector contract price(s); (3) compare these adjusted private sector contract price(s), with all public reimbursable cost estimate(s) to determine the lowest cost provider; and (4) enter the lowest

- cost on SCF/SLCF Line 7. The CO shall enter the cost estimate submitted by a tax exempt organization on SCF/SLCF Line 7 only if the calculations required by this paragraph indicate the tax exempt organization is the lowest cost provider. The CO shall document these calculations as part of the SCF supporting documentation.
- c. Tax-Exempt Organization.** If a cost estimate is submitted by a tax-exempt organization(s), the CO shall make the following calculations to determine the cost to enter on SCF/SLCF Line 7 (1) calculate the federal tax adjustment for any non-tax-exempt contract price(s); (2) subtract this federal tax calculation from non-tax-exempt contract price(s); (3) compare these adjusted private sector contract price(s), with any tax-exempt organization(s) cost estimates and any public reimbursable cost estimate(s) to determine the lowest cost provider; and (4) enter the lowest cost on SCF Line 7. The CO shall enter the cost estimate submitted by a tax exempt organization on SCF/SLCF Line 7 only if the calculations required by this paragraph indicate the tax exempt organization is the lowest cost provider. The CO shall document these calculations as part of the SCF supporting documentation.
- d. Performance Bond.** When a solicitation requires private sector sources to provide a performance bond, the CO shall exclude the cost from the private sector source's contract price on SCF Line 7. The solicitation bid structure should facilitate the elimination of this cost (see Attachment B).
- 2. Contract Administration Costs (SCF/SLCF Line 8).** An agency shall calculate and enter contract administration costs on Line 8 using the Contract Administration Cost Factors and Allowable Grades in Figure C6. based on the total MEO staffing (total Line 1 FTEs plus an estimate of labor for MEO subcontracts). These contract administration cost factors account for a full range of labor and non-labor requirements for contract administration. Contract administration costs include the costs associated with reviewing compliance with the terms of the contract, processing payments, negotiating change orders, and monitoring the closeout of contract operations. An agency shall not include the cost of surveillance performed by quality assurance evaluators, as required by the quality assurance surveillance plan, on SCF Line 8, since these are common costs regardless of the source of the selected service provider (i.e., agency, public reimbursable, private sector). Agencies shall inflate contract administration costs using the Labor Inflation Cost Factors for Civilian Positions in Figure C1. COMPARE automatically computes the costs required for this SCF/SLCF line based on the factors in Figure C6. and agencies shall not include any other contract administration costs.

Contract Administration Factors and Allowable Grades					
MEO STAFFING*	CONTRACT ADMINISTRATION FTE	GRADES			
		GS-12	GS-11	GS-9	GS-6
10 or less	.5	1	0	0	0
11 – 20	1	1	0	0	0
21 – 50	2	1	1	0	0
51 – 75	3	1	1	1	0
76 – 100	4	1	1	1	1
101 – 120	5	1	1	2	1
121 – 150	6	1	2	2	1
151 – 200	7	1	2	2	2
201 – 250	8	2	2	2	2
251 – 300	9	2	2	3	2
301 – 350	10	2	3	3	2
351 – 450	11	2	3	4	2
451 and above	2.5% of agency MEO staffing	Distribution automatically calculated by COMPARE			

Figure C6.

3. **Additional Costs (SCF Line 9).** SCF Line 9 shall include any additional costs to the agency, such as transportation or purchased services, resulting from unusual or special circumstances. An agency shall document these additional costs to describe the nature of the cost item, and indicate the reason the additional cost will not be incurred if the activity is performed by the agency source. When performance of an activity is converted from agency performance to either a private sector or public reimbursable source and the agency elects to retain existing equipment and facilities on standby, solely for the purpose of maintaining an agency performance capability, an agency shall not add these standby costs to the cost of the private sector or public reimbursable performance on SCF Line 9. An agency source shall include sufficient written documentation of all additional costs included in cost estimates for the CO to conduct price analysis and cost realism as required by Attachment B. Agencies shall not calculate Line 9 in a streamlined competition. Agencies shall determine and manually input the cost data for this SCF/SLCF line into COMPARE.
 - a. **Nonprofit Agency Fees.** When a Javits-Wagner-O'Day participating nonprofit agency (as defined by FAR Part 8), such as NISH or the National Institute for the Blind, participates in a standard competition, the CO shall include the 4 percent fee paid to the Committee for Purchase from People Who Are Blind, NISH, or National Institute for the Blind on SCF Line 9. The CO shall determine if the 4 percent is included in or excluded from the contract price. If the 4 percent is included in the contract price, the CO shall enter the contract price on SCF Line 7 and shall not enter the 4 percent on SCF Line 9. If the 4 percent is excluded from the contract price, the CO shall enter the contract price on SCF Line 7 and shall enter the 4 percent fee on SCF Line 9.
 - b. **Incentive Fees.** When an Indian Tribe competes as a private sector source in a standard competition, or is a subcontractor to a competing private sector source, and the Indian Incentive Program described in FAR Part 26 is authorized, the CO shall include the 5 percent incentive fee identified in FAR Part 26 on SCF Line 9.
4. **One-time Conversion Costs (SCF Line 10).** When an agency converts an activity performed by government personnel to a private sector or public reimbursable source, one-time conversion costs may be incurred by the agency. An agency source shall include sufficient written

documentation of all one-time conversion costs included in cost estimates for the CO to conduct price analysis and cost realism as required by Attachment B. Agencies shall not calculate Line 10 in a streamlined competition. Agencies shall calculate one-time conversion costs for severance costs and other costs as provided below and shall not calculate any other one-time conversions costs. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.

- a. Severance Costs.** An agency shall calculate one-time conversion costs for severance pay at 4 percent (the Severance Pay One-time Conversion Cost Factor) of SCF Line 1 basic pay, adjusted for inflation, for the first period of full performance (not the phase-in period) stated in the solicitation. If the first period of full performance is less than one full year, an agency shall annualize the basic pay only for the purpose of determining one full year of severance pay one-time conversion costs.
 - b. Other Costs.** An agency shall calculate other one-time conversion costs as 1 percent (the Other Pay One-time Conversion Cost Factor) of SCF Line 1 basic pay, adjusted for inflation, for the first period of full performance stated in the solicitation (not the phase-in period). Agencies shall not calculate any other one-time conversion costs except this 1 percent. This “other cost” accounts for all other one-time conversion costs such as relocation and retraining. If the first period of full performance (not the phase-in period) is less than one full year, an agency shall annualize the basic pay only for the purpose of determining one full year of other pay one-time conversion costs.
 - c. Annualize Basic Pay.** To annualize basic pay, divide the total inflated basic pay reflected in the first period of full performance on SCF Line 1 by the number of days in the second performance period and then multiply the result by 365.25 days (which accounts for leap year).
- 5. Gain on Assets (SCF Line 11).** An agency shall calculate the estimated gain on assets on SCF Line 11, with supporting documentation to justify the type and calculation of asset disposal or transfer. The SCF Line 11 entry is the gain from the sale or transfer of government assets at the net book value of the asset as of the start date of the first performance period. An agency shall calculate this gain to account for government material or equipment included in the agency tender when this material or equipment (a) is not provided to all prospective providers as GFP in the solicitation and (b) is not needed by the agency if the standard competition results in either a private sector or public reimbursable performance decision. This gain on assets generates revenue for the government; therefore, the cost reduces the total cost of private sector or public reimbursable performance. An agency shall only enter a negative number or zero on SCF Line 11 to represent a gain on assets. An agency source shall include sufficient written documentation of all gain on assets costs included in cost estimates for the CO to conduct price analysis and cost realism as required by Attachment B. Agencies shall not calculate Line 11 in a streamlined competition. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line after the agency manually selects the period in which the capital asset is disposed of or transferred.
- 6. Federal Income Tax Adjustment (SCF/SLCF Line 12).** The cost entered on Line 12 represents revenue generated for the government that is subtracted from the total cost of private sector performance. An agency shall only enter these costs as a negative number, unless the private sector source is a tax-exempt organization. When entering the contract price, the CO shall determine and enter the appropriate industry code from the Tax Rate Table, which is based on the North American Industry Classification System, to calculate Line 12. An agency shall use the Tax Rate Table on the OMB website to calculate Line 12 for each performance period stated in the

solicitation. An agency shall enter on Line 12 the net increase of federal income tax that is expected if a performance decision results in a conversion from agency performance to private sector performance. The Internal Revenue Service provides the Tax Rate Table by types of industry and appropriate tax rates in relation to business receipts. The industry groupings are based on the North American Industry Classification System. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line based on the tax rate table entry input by an agency.

GAIN ON CAPITAL ASSETS (SAMPLE CALCULATION)			
(A) Capital Asset	(B)Original Acquisition Cost	(C) Accumulated Depreciation	(D) Net Book Value (B minus C)
Capital Equipment = Bus	\$30,000	\$24,900	\$5,100
Capital Facility = Cafeteria	\$625,000	\$502,000	\$123,000
Column	Instructions		
A. Capital Asset	Identify the name of each specific capital asset		
B. Original Acquisition Cost	Enter the original acquisition cost of the asset, plus transportation and installation costs if not included in the purchase price, plus any capital improvement costs made to that asset		
C. Accumulated Depreciation	Enter the accumulated depreciation for the asset		
D. Net Book Value	Enter the net book value at the date of the first performance period. This is the gain on asset cost entered on the SCF. The cost of disposal or transfer is not included in the net book value		

Figure C.7

- 7. Total Adjusted Cost of Private Sector or Public Reimbursable Performance (SCF/SLCF Line 13).** In a standard competition, the cost on Line 13 represents the total cost to the government of private sector performance (or public reimbursable performance if a public reimbursable cost estimate is entered on SCF Line 7), which is the sum of SCF Lines 7, 8, 9, 10, 11, and 12. In a streamlined competition, the cost on Line 13 represents the total cost to the government of private sector performance (or public reimbursable performance if a public reimbursable cost estimate is entered on SLCF Line 7), which is the sum of SLCF Lines 7, 8, and 12. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.

- D. CONVERSION DIFFERENTIAL (SCF LINE 14).** An agency shall calculate the conversion differential by multiplying SCF Line 1 personnel costs for all performance periods by 10 percent. If the calculated conversion differential is less than \$10 million, the agency shall enter the calculated conversion differential on Line 14. If the calculated conversion differential is greater than or equal to \$10 million, the agency shall enter \$10 million on Line 14. Agencies shall not calculate Line 14 in a streamlined competition. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.

- 1. Expansions, New Requirements, or Conversions From Contract To Agency Performance.** An agency shall add the conversion differential to SCF Line 6 of the agency cost estimate when an agency is performing a standard competition and the potential exists for (a) a conversion from a private sector provider (contract performance) to agency performance with government personnel; (b) agency performance of a new requirement with government personnel; or (c) agency performance with government personnel of an expansion of requirements for an existing commercial activity. Since agency performance of a new requirement or an expansion of an existing commercial activity is justified based upon a standard competition, an agency shall calculate the conversion differential as if the private sector source is the incumbent provider for a new requirement or an expansion of an existing commercial activity. For a standard competition of an expansion, the conversion differential is distributed to agency, private sector, and public

reimbursable sources based on the percentage of SCF Line 1 attributed to the expansion workload, as follows:

- a. Standard Competition of a Segregable Expansion.** For a standard competition of the segregable 30 percent of an expansion, an agency shall add all of SCF Line 14 (conversion differential) to the total cost of agency performance reflected on SCF Line 6 to generate the adjusted total cost of agency performance on SCF Line 15.
 - b. Standard Competition of Activity and Expansion.** For a standard competition of an entire expansion of a commercial activity (i.e., the existing commercial activity performed by government positions plus the 30+ percent expansion), an agency shall (1) multiply the conversion differential on SCF Line 14 by the percentage of government position costs on SCF Line 1 that represents the expansion of recurring workload; (2) add the result to the total cost of agency performance reflected on SCF Line 6; and (3) enter the adjusted total cost of agency performance on SCF Line 15. The agency shall (1) multiply the percentage of SCF Line 1 (personnel) costs that represents the agency work currently performed by SCF Line 14 (conversion differential); (2) add the result to the total cost of private sector or public reimbursable performance on SCF Line 13; and (3) enter the total adjusted cost of private sector or public reimbursable performance on SCF Line 16. The agency shall divide the total SCF Line 1 costs assigned to the expanded work for all performance periods by the total SCF Line 1 costs for all performance periods to generate the percentage of agency position costs for the expanded work. To generate the percentage of agency position costs for the work performed by the agency, the agency shall divide the total SCF Line 1 costs assigned to the work performed by the agency for all performance periods by the total SCF Line 1 costs for all performance periods.
 - 2. Partial Conversion From Private Sector to Agency Performance.** For a standard competition of a commercial activity where the incumbent providers are a combination of private sector and agency sources, and the agency tender converts the portion of the work performed by the private sector performance to agency performance using government positions, the agency shall apportion the conversion differential to each source based upon the percentage of work performed by each incumbent source at the time of public announcement. Therefore, an agency shall calculate the conversion differential as follows: (a) calculate the conversion differential for the agency tender, (b) calculate the value of the conversion differential for the work performed by the private sector that will be converted to agency performance using government positions, and (c) enter the difference on SCF Line 14. If the agency tender includes an MEO subcontract, the agency shall not calculate any conversion differential for the MEO subcontract on the SCF.
 - E. ADJUSTED TOTAL COST OF AGENCY PERFORMANCE (SCF LINE 15).** If a standard competition is conducted to determine whether a commercial activity should be converted from private sector or public reimbursable performance to agency performance, the agency shall add the conversion differential from SCF Line 14 to SCF Line 6 and enter the sum on SCF Line 15. The total amount for all performance periods on SCF Line 13 is then replicated on SCF Line 16. Agencies shall not calculate Line 15 in a streamlined competition. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.
 - F. ADJUSTED TOTAL COST OF PRIVATE SECTOR OR PUBLIC REIMBURSABLE PERFORMANCE (SCF LINE 16).** If a standard competition is conducted to determine whether an activity should be converted from agency performance to private sector or public reimbursable

performance, the agency shall add the conversion differential from SCF Line 14 to SCF Line 13 and enter the sum on SCF Line 16. The total amount for all performance periods on SCF Line 6 is then replicated on SCF Line 15. Agencies shall not calculate Line 16 in a streamlined competition. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.

- G. THE COST DIFFERENCE (SCF/SLCF LINE 17).** In a standard competition, the agency shall calculate the cost difference by subtracting SCF Line 15 from SCF Line 16 and shall enter the sum on SCF Line 17. In a streamlined competition, the agency shall calculate the cost difference by subtracting SLCF Line 13 from SLCF Line 6 and shall enter the sum on SLCF Line 17. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.
- H. LOW-COST PROVIDER (SCF/SLCF LINE 18).** For a low-cost decision in a standard competition, a positive number on Line 17 indicates a decision for agency performance by government personnel, and a negative number indicates a decision for a private sector or public reimbursable performance. For either a low-cost decision or an other-than-low-cost decision in a standard competition, the SSA's decision is indicated by an "x" on SCF Line 18. For an other-than-low-cost decision, the SSA shall document the reasons for such a decision in accordance with Attachment B. For a streamlined competition, the cost difference entered on SLCF Line 17 indicates the low cost performance decision. COMPARE automatically calculates this SCF/SLCF line.

ACRONYMS AND DEFINITIONS

A. ACRONYMS.

Acronym	Clear Text
ATO	Agency Tender Official
CDRL	Contract Data Requirements List
C.F.R.	Code of Federal Regulations
CLIN	Contract Line Item Number
CO	Contracting Officer
CSO	Competitive Sourcing Official
FAIR	Federal Activities Inventory Reform
FAR	Federal Acquisition Regulation
FICA	Federal Insurance Contribution Act
FTE	Full-time Equivalent
FWS	Federal Wage System
GAO	General Accounting Office
GFP	Government-Furnished Property
GS	General Schedule
HRA	Human Resource Advisor
MEO	Most Efficient Organization
OMB	Office of Management and Budget
OPM	Office of Personnel Management
PWS	Performance Work Statement
SCA	Service Contract Act
SCF	Standard Competition Form
SLCF	Streamlined Competition Form
SSA	Source Selection Authority
SSEB	Source Selection Evaluation Board
U.S.C.	United States Code
VERA	Voluntary Early Retirement Authority
VSIP	Voluntary Separation Incentive Pay

B. DEFINITIONS. Agencies shall use these definitions to implement and comply with this circular and the Attachments.

Activity. A specific task or grouping of tasks that provides a specialized capability, service or product based on a recurring government requirement. Depending on the grouping of tasks, an activity may be an entire function or may be a part of a function. An activity may be inherently governmental or commercial in nature.

Adversely Affected Employees. Federal civilian employees serving competitive or excepted service appointments in Tenure Groups I, II, or III, who are identified for release from their competitive level by an agency, in accordance with 5 C.F.R. Part 351 and 5 U.S.C. Chapter 35, as a direct result of a performance decision resulting from a streamlined or standard competition.

Agency Cost Estimate. The part of the agency tender in a standard competition that includes the agency's cost proposal and represents the full cost of agency performance of the commercial activity, based on the requirements in the solicitation and the costing policy in Attachment C. The agency cost estimate for a streamlined competition is developed in accordance with Attachments B and C.

Agency Performance. Performance of a commercial or inherently governmental activity with government personnel. Often referred to as "in-house performance."

Agency Source. A service provider staffed by government personnel.

Agency Tender. The agency management plan submitted in response to a solicitation for a standard competition. The agency tender includes an MEO, agency cost estimate, MEO quality control plan, MEO phase-in plan, and copies of any MEO subcontracts (with the private sector providers' proprietary information redacted). The agency tender is prepared in accordance with Attachment B and the solicitation requirements.

Agency Tender Official (ATO). An inherently governmental agency official with decision-making authority who is responsible for the agency tender and represents the agency tender during source selection.

Annualize. The calculation method to convert a cost to an annual basis. The calculation converts a cost for a performance period that is less than one full year into an annual cost to correctly reflect the cost in a government cost estimate. This calculation is performed by first dividing the cost in the performance period by the number of days in the performance period to determine the corresponding daily cost and then multiplying the daily cost by 365.25 days to determine the annualized cost. To account for leap years, 365.25 is the average number of days in a year.

Basic Pay. Basic pay for GS employees is a position's annual salary plus any other applicable civilian employee pay entitlements. Basic pay for FWS employees is a position's annual wages including shift differential pay and environmental pay, plus any other applicable civilian employee pay entitlements. Examples of other civilian employee pay entitlements include, but are not limited to, night differential pay for FWS employees, environmental differential pay, and premium pay (for civilian employee fire fighters and law enforcement officers).

Capital Improvement. An expenditure for a physical improvement to an existing capital asset such as additions and major alterations that are intended to improve performance or increase useful life.

Civilian Employee. An individual who works for a federal agency on an appointment without time limitation who is paid from appropriated funds, which includes working capital funds. A foreign national employee, temporary employee, term employee, non-appropriated fund employee, or uniformed personnel is not included in this definition.

Commercial Activity. A recurring service that could be performed by the private sector. This recurring service is an agency requirement that is funded and controlled through a contract, fee-for-service agreement, or performance by government personnel. Commercial activities may be found within, or throughout, organizations that perform inherently governmental activities or classified work.

Common Costs. Specific costs identified in the solicitation that will be incurred by the government regardless of the provider (private sector, public reimbursable, or agency). Common costs are sometimes referred to as wash costs. Examples of common costs include government-furnished property, security clearances, and joint inventories.

COMPARE. The windows-based A-76 costing software that incorporates the costing procedures of this circular. Agencies must use COMPARE to calculate and document the costs on the SLCF for a streamlined competition or the SCF for a standard competition. The software is available through the SHARE A-76! web site at <http://emissary.acq.osd.mil/inst/share.nsf/>.

COMPARE Version Control Log. The document that describes each of the changes made in a particular version of the COMPARE software. This document includes a brief description of the change, the area of the software program affected by the change, and the impact the change has on the SCF/SLCF and/or documentation.

COMPARE User's Guide. A detailed guidebook for actual users of COMPARE that includes an in-depth explanation of the use and features of the COMPARE software program.

COMPARE Tables. A specific set of master tables incorporated into the COMPARE costing software that includes all of the approved standard cost factors and rates used to calculate the SCF/SLCF costs.

Competition. A formal evaluation of sources to provide a commercial activity that uses pre-established rules (e.g., the FAR, this circular). Competitions between private sector sources are performed in accordance with the FAR. Competitions between agency, private sector, and public reimbursable sources are performed in accordance with the FAR and this circular. The term "competition," as used in this circular includes streamlined and standard competitions performed in accordance with this circular, and FAR-based competitions for agency-performed activities, contracted services, new requirements, expansions of existing work, and activities performed under fee-for-service agreement. The term also includes cost comparisons, streamlined cost comparisons, and direct conversions performed under previous versions of OMB Circular A-76.

Competition File. The documents used in a standard competition in addition to the government contract files required by FAR Subpart 4.8. Agencies maintain this file regardless of the source selected to perform the activity.

Competition Officials. The agency officials appointed before a standard competition is announced. These individuals perform key roles and have essential responsibilities for the successful completion of the standard competition. Competition officials are the agency tender official, contracting officer, source selection authority, human resource advisor, and PWS team leader.

Competitive Sourcing Official (CSO). An inherently governmental agency official responsible for the implementation of this circular within the agency.

Component. An organizational grouping within an agency, such as a bureau, center, military service, or field activity.

Contracting Officer (CO). An inherently governmental agency official who participates on the PWS team, and is responsible for the issuance of the solicitation and the source selection evaluation methodology. The CO awards the contract and issues the MEO letter of obligation or fee-for-service

agreement resulting from a streamlined or standard competition. The CO and the SSA may be the same individual.

Conversion From Contract. A change in the performance of a commercial activity from a private sector provider to agency performance.

Conversion To Contract. A change in the performance of a commercial activity from agency performance to a private sector provider.

Depreciation. The decline in the value of a capital asset. Depreciation represents a cost of ownership and the consumption of an asset's useful life.

Direct Labor. Manpower resources dedicated to performing the requirements of the solicitation and labor for supervision and management related support to the tender (e.g., MEO) such as labor for quality control.

Directly Affected Employees. Civilian employees whose work is being competed in a streamlined or standard competition.

Directly Affected Government Personnel. Government personnel whose work is being competed in a streamlined or standard competition.

Directly Interested Party. The agency tender official who submitted the agency tender; a single individual appointed by a majority of directly affected employees as their agent; a private sector offeror; or the official who certifies the public reimbursable tender.

Divestiture. An agency's decision to eliminate a government requirement for a commercial activity. No service contract or fee-for-service agreement exists between the agency and the private sector after a divestiture. By divesting of a commercial activity, an agency elects not to control the activity and cedes ownership and control of the activity's associated assets (e.g., equipment, facilities, property) and resources (agency manpower and budgeting for the activity). The agency has no role in the financial support, management, regulation, or oversight of a divested activity. Moving, transferring, or converting a commercial activity from government performance to private sector or public reimbursable performance is not a divestiture.

Employee Transition Plan. A written plan developed by the HRA for the potential transition of the agency's civilian employees to an MEO, or to private sector or public reimbursable performance. This plan is developed early in the streamlined or standard competition process, based on the incumbent government organization, to identify projected employee impacts and the time needed to accommodate such impacts, depending on the potential outcomes of the competition. The employee transition plan differs from a phase-in plan, which is developed by prospective providers responding to a solicitation.

End date. The end date for a streamlined or standard competition is the date that all SCF certifications are completed, signifying an agency's performance decision.

Expansion. An increase in the operating cost of an existing commercial activity based on modernization, replacement, upgrade, or increased workload. An expansion of an existing commercial activity is an increase of 30 percent or more in the activity's operating costs (including the cost of FTEs) or total capital investment.

FedBizOpps.gov. The website where the government electronically advertises solicitations or requirements.

Fee-for-Service Agreement. A formal agreement between agencies, in which one agency provides a service (a commercial activity) for a fee paid by another agency. The agency providing the service is referred to in this circular as a public reimbursable source.

First Period of Full Performance. The performance period following the phase-in period when the service provider becomes fully responsible for performing the activity. The first performance period is used to implement the new service provider's phase-in plan; therefore, full performance of the service provider does not occur until the second performance period, which may be referred to as the base period, full performance, or the first period of full performance. This first period of full performance may be less than or more than 12 months. The first period of full performance is the second performance period (the performance period immediately following phase-in period) regardless of the second performance period's length.

Foreign National Employee. An employee that is not a United States citizen who is employed by the United States Government and works outside the United States, its territories or possessions, under a system in which an Executive Agency is the official employer of the foreign national employee and assumes responsibility for all administration and management functions associated with the employee's employment.

Full-Time Equivalent (FTE). The staffing of Federal civilian employee positions, expressed in terms of annual productive work hours (1,776) rather than annual available hours that includes non-productive hours (2,080 hours). FTEs may reflect civilian positions that are not necessarily staffed at the time of public announcement and staffing of FTE positions may fluctuate during a streamlined or standard competition. The staffing and threshold FTE requirements stated in this circular reflect the workload performed by these FTE positions, not the workload performed by actual government personnel. FTEs do not include military personnel, uniformed services, or contract support.

Function Code. The numerical code used to categorize an agency's commercial and inherently governmental activities for inventory reporting purposes.

Government Furnished Property (GFP). Facilities, equipment, material, supplies, or other services provided by the government for use by all prospective providers in the solicitation. Costs for GFP included in a solicitation are considered common costs. Replacement costs, insurance, maintenance and repair costs for GFP may or may not be government-furnished, depending on the provisions in the solicitation.

Government Personnel. Civilian employees, foreign national employees, temporary employees, term employees, non-appropriated fund employees, and uniformed services personnel employed by an agency to perform activities.

Human Resource Advisor (HRA). An inherently governmental agency official who is a human resource expert and is responsible for performing human resource-related actions to assist the ATO in developing the agency tender.

Incumbent Service Provider. The source (i.e., agency, private sector, or public reimbursable source) providing the service when a public announcement is made of the streamlined or standard competition.

Information Technology. Any equipment or interconnected system(s) or subsystem(s) of equipment used in the automatic acquisition, storage, manipulation, management, movement, control, display, switching, interchange, transmission, or reception of data or information by the agency. For purposes of this definition, equipment is used by an agency if the equipment is used directly by the agency, or is used by a contractor under a contract with the agency that requires (1) its use or (2) to a significant extent, its use in the performance of a service or the furnishing of a product. The term "information technology" includes computers, ancillary equipment, software, firmware and similar procedures, services (including support services), and related resources, and does not include any equipment that is acquired by a contractor incidental to a contract; or contains imbedded information technology that is used as an integral part of the product, but the principal function of which is not the acquisition, storage, manipulation, management, movement, control, display, switching, interchange, transmission, or reception of data or information. For example, heating, ventilation, and air conditioning equipment, such as thermostats or temperature control devices, and medical equipment where information technology is integral to its operation, are not information technology.

Inherently Governmental Activities. An activity that is so intimately related to the public interest as to mandate performance by government personnel as provided by Attachment A.

Interested Parties. For purposes of challenging the contents of an agency's commercial activities inventory pursuant to the Federal Activities Inventory Reform Act, an interested party is (1) a private sector source that is an actual or prospective offeror for a contract or other form of agreement to perform the activity and has a direct economic interest in performing the activity that would be adversely affected by a determination not to procure the performance of the activity from a private sector source; (2) a representative of any business or professional association that includes within its membership private sector sources referred to in (1) above; (3) an officer or employee of an organization within an executive agency that is an actual or prospective offeror to perform the activity; (4) the head of any labor organization referred to in section 7103(a)(4) of title 5, United States Code, that includes within its membership officers or employees of an organization referred to in paragraph (3).

Inventory. A list of government personnel, by location, function, and position, performing either commercial activities or inherently governmental activities.

MEO Letter of Obligation. A formal agreement that an agency implements when a standard or streamlined competition results in agency performance (e.g., MEO).

MEO Subcontracts. Contracts between an agency and the private sector that are included in the agency tender or fee-for service agreements with a public reimbursable source that are included in the agency tender. In addition to the cost of MEO subcontracts, agency or public reimbursable cost estimates must include support costs associated with MEO subcontracts such as government-furnished property, and contract administration, inspection, and surveillance.

MEO Team. A group of individuals, comprised of technical and functional experts, formed to assist the ATO in developing the agency tender.

Military Personnel. Officers [as defined in 10 U.S.C. § 101(b)(1)] and enlisted members [as defined in 10 U.S.C. § 101(b)(6)] of the military services (defined as the Army, Navy, Air Force, and Marine Corps).

Most Efficient Organization (MEO). The staffing plan of the agency tender, developed to represent the agency's most efficient and cost-effective organization. An MEO is required for a standard competition and may include a mix of government personnel and MEO subcontracts.

New Requirement. An agency's newly established need for a commercial product or service that is not performed by (1) the agency with government personnel; (2) a fee-for-service agreement with a public reimbursable source; or (3) a contract with the private sector. An activity that is performed by the agency and is reengineered, reorganized, modernized, upgraded, expanded, or changed to become more efficient, but still essentially provides the same service, is not considered a new requirement. New ways of performing existing work are not new requirements.

Non-Pay Categories of Costs. Costs in a cost estimate that are not related to pay. Non-pay categories of costs include, but are not limited to, materials, supplies, equipment, facilities, capital assets, and minor items and the inflation for these costs.

Offer. A private sector source's formal response to a request for proposals or invitation for bid. The term "offeror" refers to the specific source rather than the response.

Overhead. Overhead includes two major categories of cost, operations overhead and general and administrative overhead. Operations overhead includes costs that are not 100 percent attributable to the activity being competed but are generally associated with the recurring management or support of the activity. General and administrative overhead includes salaries, equipment, space, and other tasks related to headquarters management, accounting, personnel, legal support, data processing management, and similar common services performed external to the activity, but in support of the activity being competed. A standard twelve percent overhead factor is an estimated federal agency overhead factor that is calculated in agency and public reimbursable cost estimates for streamlined and standard competitions.

Past Performance. An indicator that may be used in the source selection process to evaluate a prospective provider's previous performance on work comparable to that being competed, for the purpose of predicting the quality of future performance relative to other offers or public reimbursable tenders. FAR 42.1501 describes the information used to evaluate past performance, and FAR 15.305(a)(2) provides guidance for the consideration of past performance in the source selection process.

Pay Categories of Cost. Costs in a cost estimate associated with the payroll for government personnel, including inflation.

Performance Decision. The outcome of a streamlined or standard competition, based on SLCF or SCF certifications.

Performance Standards. Verifiable, measurable levels of service in terms of quantity, quality, timeliness, location, and work units. Performance standards are used in a performance-based PWS to (1) assess (i.e., inspect and accept) the work during a period of performance; (2) provide a common output-related basis for preparing private sector offers and public tenders; and (3) compare the offers and tenders to the PWS. The requiring activity's acceptable levels of service are normally stated in the PWS. The solicitation includes performance standards.

Performance Work Statement (PWS). A statement in the solicitation that identifies the technical, functional, and performance characteristics of the agency's requirements. The PWS is performance-based and describes the agency's needs (the "what"), not specific methods for meeting those needs (the "how"). The PWS identifies essential outcomes to be achieved, specifies the agency's required performance standards, and specifies the location, units, quality and timeliness of the work.

Phase-in Plan. A prospective provider's plan to replace the incumbent provider(s) that is submitted in response to the solicitation. The phase-in plan is implemented in the first performance period and includes details on minimizing disruption, adverse personnel impacts, and start-up requirements. The phase-in plan is different from the employee transition plan developed by the HRA.

Privatization. A federal agency decision to change a government-owned and government-operated commercial activity or enterprise to private sector control and ownership. When privatizing, the agency eliminates associated assets and resources (manpower for and funding of the requirement). Since there is no government ownership and control, no service contract or fee-for-service agreement exists between the agency and the private sector after an agency privatizes a commercial activity or enterprise. Moving work from agency performance with government personnel to private sector performance where the agency still funds the activity is not privatization.

Prospective Providers. Private sector, public reimbursable, and agency sources that may submit responses (offers or tenders) in response to an agency's solicitation.

Provider. An agency, private sector, or public reimbursable source that is performing, or will perform, a commercial activity; sometimes referred to as a service provider.

Public Announcement. An agency's formal declaration that the agency has made a (1) decision to perform a streamlined or standard competition, or (2) performance decision in a streamlined or standard competition. The CO makes these announcements via *FedBizOpps.gov*.

Public Reimbursable Source. A service provider from a federal agency that could perform a commercial activity for another federal agency on a fee-for-service or reimbursable basis by using either civilian employees or federal contracts with the private sector.

Public Reimbursable Tender. A federal agency's formal response to another federal agency's solicitation for offers or tenders. The public reimbursable tender is developed in accordance with this circular and includes a cost estimate, prepared in accordance with Attachment C.

PWS Team. A group of individuals, comprised of technical and functional experts, formed to develop the PWS and quality assurance surveillance plan, and to assist the CO in developing the solicitation.

Quality Assurance Surveillance. The government's monitoring of a service provider's performance in accordance with the quality assurance surveillance plan and the performance requirements identified in the solicitation.

Quality Assurance Surveillance Plan. The government's inspection plan. The quality assurance surveillance plan documents methods used to measure performance of the service provider against the requirements in the PWS. The agency relies on the service provider to monitor daily performance using their own quality control plan, but retains the right to inspect all services. When the agency makes a performance decision, the agency re-evaluates and modifies the existing quality assurance surveillance plan, based upon the selected provider and the selected provider's accepted quality control plan.

Quality Control Plan. A self-inspection plan that is included in all offers and tenders. The quality control plan describes the internal staffing and procedures that the prospective provider will use to meet the quality, quantity, timeliness, responsiveness, customer satisfaction, and other service delivery requirements in the PWS.

Representatives of Directly Affected Employees. In the case of directly affected employees represented by a labor organization accorded exclusive recognition under 5 U.S.C. § 7111, a representative is an individual designated by that labor organization to represent its interests. In the case of directly affected employees not represented by a labor organization under 5 U.S.C. § 7111, a representative is an individual appointed by directly affected employees as their representative.

Residual Value. The estimated value of a capital asset at the end of its useful life as determined by application of the Useful Life and Disposal Value Cost Factor.

Resources. Funding allocated for contracts, manpower, facilities, material, or equipment to perform agency requirements.

Segregable Expansion. An increase to an existing commercial activity that can be separately competed.

SHARE A-76! The Department of Defense A-76 knowledge management system used to share knowledge, information, and experience about public-private competitions. This public site contains A-76-related guidance, sample documents, best practices, tools, and links to other A-76 websites and sources for A-76-related information. Users may post best practices used in public-private competitions, research A-76 through the use of search engines, and submit internet links to add to the available links in SHARE A-76! The web site address is <http://emissary.acq.osd.mil/inst/share.nsf/>.

Solicitation Closing Date. The due date for delivery of private sector offers, public reimbursable tenders, and the agency tender, as stated in the solicitation.

Source. One of three specific categories of service providers (i.e., agency, private sector, or public reimbursable) that can perform a commercial activity for an agency.

Source Selection Authority (SSA). A competition official with decision-making authority who is responsible for source selection as required by the FAR and this circular. The SSA and CO may be the same individual.

Source Selection Evaluation Board (SSEB). The team or board appointed by the SSA to assist in a negotiated acquisition.

Standard Competition Form (SCF). The agency form that documents and certifies all costs calculated in the standard competition.

Start Date. The start date for a streamlined or standard competition is the date that the agency makes a formal public announcement of the agency's decision to perform a streamlined or standard competition.

Streamlined Competition Form (SLCF). The agency form that documents and certifies all costs calculated in the streamlined competition, in accordance with Attachment C.

Uniformed Services. Members of the armed forces (i.e., Army, Navy, Air Force, Marine Corps, and Coast Guard) and other uniformed services (e.g., National Oceanic and Atmospheric Administration, Public Health Service).

Useful Life. The estimated period of economic usefulness of a capital asset.

Anexo D

Implementação da Defesa Dinamarquesa

Copenhagen, 7 December 2004

Memorandum

Consolidated implementation basis for
“Danish Defence Agreement 2005 – 2009”

1. Introduction.

“Danish Defence Agreement 2005 – 2009”, which was concluded on 10 June 2004, ensures that Danish Defence is strengthened in two central areas: 1) Internationally deployable military capacities and 2) The ability to counter acts of terrorism and their after-effects.

The general structure of Danish Defence has been reorganised, rationalised and streamlined, the object of the reorganisation being to obtain an approx. 60 percent operational structure from the previous approx. 60 percent support structure and approx. 40 percent operational structure.

As a result, the operational structure of Danish Defence increases the immediate military readiness for Total Defence, and Danish Defence is now capable of deploying capacities corresponding to approx. 2,000 personnel in international operations. Similarly, the focus of the Home Guard has been targeted towards Total Defence.

The agreement will primarily have consequences for:

- Implementation expenses related to the transformation of the structure of Danish Defence.
- Capacity acquisitions in the form of equipment investments.
- Operational costs related to operating equipment allocated primarily for maintenance of the training and activity levels for Danish Defence operational capacity, including funds for increased equipment operation.
- Adjustment of the man-year composition, including an increase in the number of military personnel and a reduction in civilian personnel.
- Structural adjustments in the form of centralisation in both the staff and support structure and the operational structure, including disposal of surplus estate.
- Provision of additional operational capacity.

In relation to the final defence agreement, consolidation has made it necessary to make separate adjustments within a number of areas:

- Implementation costs have increased by approx. DKK 620 million to approx. DKK 2.2 billion through: increased building and construction activities amounting to approx. DKK 300 million; additional expenses for moving and reorganisation of Danish Defence's IT systems amounting to approx. DKK 320 million.¹
- The optimisation of the structure of the army has resulted in minor adjustments in and prioritisation of the equipment programme. This will benefit projects that strengthen the operational capacities of Danish Defence, providing opportunities for quickly establishing flexible contributions to international operations.
- The operational structure of the army has been adjusted and made more cost-effective while at the same time increasing its rapid response force capacity, including units for possible participation in the NATO Response Force (NRF).²
- Danish Defence's IT activities will be established as an independent department: Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste (FKIT, Danish Defence IT Service). It will operate, develop and maintain the joint IT infrastructure (Shared Services) and will be the DeMars competence centre for all the authorities in the ministerial area.³

2. The general financial structure of the defence agreement.⁴

The key figures in the consolidated implementation plan are as follows:

DKK bn (2004 figures)	2005	2006	2007	2008	2009	
Agreed agreement framework	18.60	19.30	19.30	19.20	19.10	
Implementation plan	18.60	19.65	19.30	19.20	18.75	

Danish Defence (DKK bn)	2005	2006	2007	2008	2009	Final target
Operation, total	10.70	10.80	10.75	10.80	10.90	10.90
Acquisition of equipment, FMP1	2.40	3.05	3.05	2.80	2.65	2.80
Equipment operation plan, FMP2	2.70	2.70	2.90	3.00	3.10	3.10
Ordinary building and construction, FEP1	0.30	0.30	0.10	0.10	0.10	0.20
IT plan	0.40	0.30	0.40	0.40	0.40	0.40
Total capacity plans	5.80	6.35	6.45	6.30	6.25	6.50
Total operation and capacity	16.50	17.15	17.20	17.10	17.15	17.40
Total implementation expenses⁵	0.20	0.60	0.40	0.40	0	0
Home Guard, total	0.60	0.60	0.40	0.40	0.40	0.40
Danish Defence Intelligence Service	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Other⁶	0.90	0.90	0.90	0.80	0.80	0.90
Danish Defence, total	18.60	19.65	19.3	19.20	18.75	19.10

¹ Clause 23 of agreement.

² Clauses 2 and 3 of agreement.

³ Clause 9 of agreement.

⁴ Clause 24 of agreement.

⁵ The specific reapplication of sales income will depend on a case-by-case evaluation of the specific expenses for construction or acquisition of properties.

⁶ Contributions for NATO, the Department and Royal Danish Administration of Navigation and Hydrography

Defence Command Denmark's share of the agreement framework, including DKK 900 million allocated in accordance with section 35, general reserves, appears in the table above. The cost of the total agreement framework amounts to an average of approx. DKK 19.1 billion per year including appropriations for the Danish Defence Intelligence Service, the Home Guard and the Ministry of Defence.

The financial management of Danish Defence is to be strengthened by the establishment of a strong and central finance function at the Defence Staff. The consultancy firm Deloitte has examined Defence Command Denmark's finance and financial management proposals and has assessed that the proposed location of the finance function is practical and an improvement to the present situation. Deloitte has also suggested that additional resources should be added, which has been taken into consideration in the consolidated proposal. Finally, Deloitte presents a number of recommendations, which will be acted upon.

Implementation expenses⁷

The implementation expenses will be financed by: reductions in the ordinary building and construction framework; income from sale of properties; adjustment of the implementation rate for the operational capacities and the departmental structures. The adjustments will be put into effect in such a way that they will not have any adverse consequences for activity levels etc.

Building and construction activities have been increased by DKK 300 million. This increase has been financed by a reorganisation of funds from the ordinary building and construction projects. The consolidation process has also shown that approx. DKK 320 million is needed for implementation expenses in relation to general re-allocation and reorganisation of Danish Defence's IT systems.

Danish Defence will sell or transfer Sjælsmark, Jægersborg, Værløse, Auderød, Melby, Hevring, the buildings of the Defence Construction Service in Copenhagen and Viborg as well as various depots. In addition, a number of establishments under the Home Guard Command will also be sold or exchanged. The total revenue is estimated at approx. DKK 450-500 million. The establishments at Vedbæk are to be sold off due to the costs identified during the consolidation phase in connection with the location of the Danish Defence Acquisition and Logistic Agency. The Danish Defence Acquisition and Logistic Agency will be located at new premises in the Copenhagen area instead. A lease model and a purchase model are being considered for the relevant establishment.⁸

⁷ Clause 23 of agreement.

⁸ Clause 9 of agreement.

Capacity acquisitions.⁹

The total allocation in the equipment acquisition budget has been reduced by DKK 165 million from DKK 14,223 million to DKK 14,058 million compared to the wording of the agreement and a number of projects have been advanced from 2006-2007 to 2005-2006.

Consolidation has prioritised additional acquisition of logistic capacity for all three services, for example in support of the PCC initiatives, an increase in the logistic readiness of the allocated units has been included.

Planning takes account of the balance between payments and allocations for new projects seen as a whole for the entire agreement period. Projects are contracted jointly in order to obtain financial and time-related benefits.

Operational costs.

Consolidation has shown that strengthening the operational structure of Danish Defence and increasing requirements with respect to quick and flexible deployment of Danish Defence's operational capacities have resulted in a need to increase the robustness of the total Danish Defence equipment operation. Against this background, the equipment operation budget has been increased by approx. DKK 600 million per year compared to the previous agreement period.

As part of the defence agreement for 2005-2009, a reserve of DKK 900 million has been allocated to finance additional expenses associated with Danish Defence's international operations. Within this reserve, Danish Defence can maintain deployed capacities corresponding to approx. 2,000 service personnel.

The increase in the ability to maintain activities in international operations for additional expenses of DKK 900 million has been obtained through a targeted development and modernisation of the operational structure of Danish Defence, investment in deployment capacities, a reorganisation in the way in which the forces are prepared for deployment as well as a marked strengthening of the equipment operation framework.

The appropriation (Section 35. General reserves) may be used for the directly related net additional expenses associated with participation in international operations, including expenses for mission preparation activities, local expenses in the mission area, increased payroll expenses in connection with deployment of contract personnel, additional and variable payments in connection with deployment of permanent personnel, expenses for net additional consumption of fuel, spare parts, ammunition etc., expenses for deployment and redeployment as well as construction, operation and dismantling of camps.

⁹ Clause 26 of agreement.

3. Composition of full-time equivalents¹⁰ and county distribution.

According to the agreement, the share of civilian personnel is reduced in favour of military personnel. This shift in the personnel structure is being implemented in order to strengthen the operational structure of Danish Defence to achieve the requested shift from 40/60 in favour of the staff and support structure to 60/40 in favour of the operational structure. The adjustment in the personnel composition will be implemented from the beginning of 2005 and will continue throughout the agreement period.

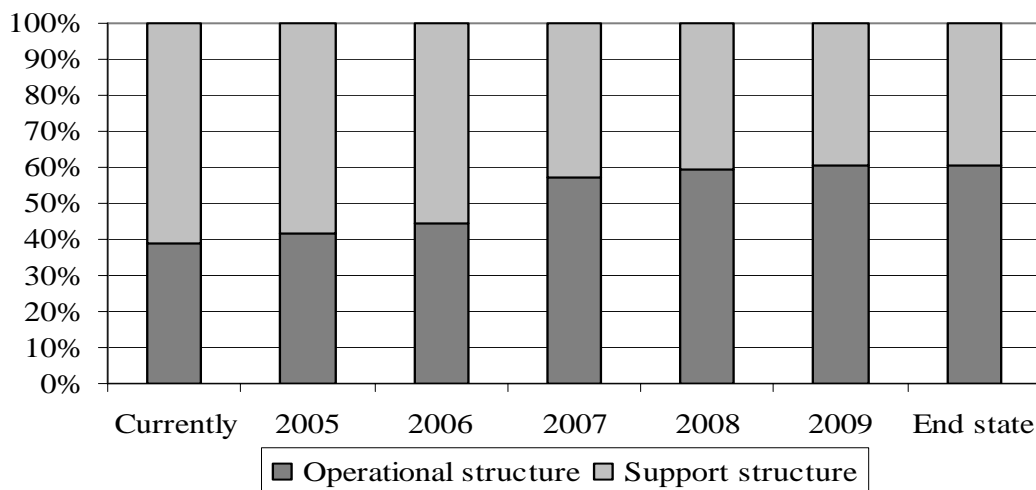
Permanent personnel at the operational commands:

	Now	2005	2006	2007	2008	2009	End
Military personnel at the three commands (approx.)	12,200	13,220	13,350	14,380	15,130	15,560	15,540
Civilian personnel at the three commands (approx.)	3,240	3,080	2,570	640	640	570	570
Total (approx.)	15,440	16,300	15,920	15,020	15,770	16,130	16,110

Total number of permanent personnel at Danish Defence:

	Now	2005	2006	2007	2008	2009	End
Military personnel (approx.)	14,360	15,500	15,820	17,120	18,100	18,620	18,590
Civilian personnel (approx.)	7,330	7,600	7,230	6,140	5,770	5,520	5,480
Home Guard (approx.)	830	770	740	620	620	620	620
Total (approx.)	22,520	23,870	23,790	23,880	24,490	24,760	24,690

The diagram below illustrates the shift. The table is based on the assumption that approx. 500 persons as well as all civilians at the operational commands are included in the staff and support structure and that all personnel outside the operational commands are included in the support structure.



A working group will be established which will analyse the advantages and disadvantages in the period, including the financial aspects, of amalgamating the three operational commands and the associated tasks in one joint operational command.

¹⁰ Clause 15 of agreement.

4. Structural adjustments.

During the period, Danish Defence will review the comprehensive structural adjustments and changes. Consolidation has resulted in a need for the following additional adjustments:

Joint services

The table below illustrates the implementation rate of joint service agencies and authorities:

	2005	2006	2007	2008	2009
Danish Defence Personnel Agency					
Defence Personnel Agency, staff					
Defence Personnel Agency at new domicile					
Danish Defence IT Service					
Danish Defence Acquisition and Logistics Agency					
Defence Acquisition and Logistics Agency, staff					
Defence Acquisition and Logistics Agency in new domicile					
Danish Defence Maintenance Organisation					
Danish Defence Supply Organisation					
Danish Defence Infrastructure Agency					
Defence Infrastructure Agency, staff					
Defence Infrastructure Agency, new domicile					
Local Support Centres					
Construction and Support Centres					
Danish Defence Health Service					
Royal Danish Defence College					
Danish Defence Accounting Service					

The Defence Command, the Home Guard Command and Danish Defence Media Centre ¹¹ will be located at Kuglegården on Holmen. The synergy thus obtained gives the strategic management of Danish Defence the best possible conditions for developing the new structure of Danish Defence. Together with Danish Defence Personnel Agency, the project has been approved by the parties to the agreement.

Danish Defence will establish a Joint IT Service ¹² under the Defence Command. Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste (FKIT, Danish Defence IT Service) will operate, develop and maintain the joint IT infrastructure (Shared Services) and will be the DeMars competence centre for all the authorities in the ministerial area. Furthermore, FKIT is charged with the coordination, planning, management of resources and the outsourcing, capacity administration and security etc. within the IT area.

¹¹ Clause 9 of agreement.

¹² Clause 9 of agreement.

Defence Research Establishment is to be decommissioned as a unit within the Defence College's organisation and established as an individual department within the Defence Acquisition and Logistic Agency.

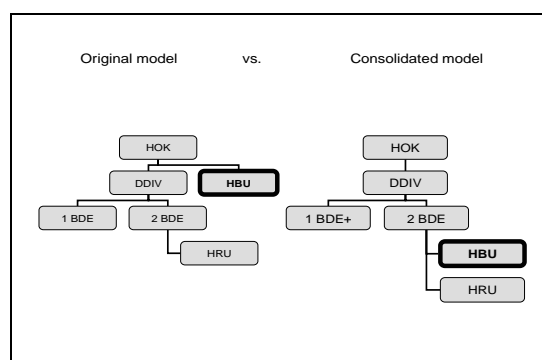
Communications within Danish Defence will be strengthened by the establishment of the Danish Defence Media Centre under the Chief of Defence. The Service is intended to strengthen internal and external communications within Danish Defence and ensure the largest possible degree of openness. Danish Defence Media Centre will be located on Holmen in Copenhagen.

The Army¹³

According to the agreement, the army's 2nd Brigade was solely intended as a response force brigade – like the DRB – and organised as a "mirror image" of 1st Brigade. Initially, the 2nd Brigade was only to carry out response force training for the units under the Brigade. Therefore, basic army training was to be carried out within a training organisation which answered directly to the Army Operational Command.

Consolidation has shown that the army is able to establish the capacity corresponding to approx. 1,500 persons for continuous deployment in a more expedient manner by making the following adjustments in the operational structure:

- The army conscript training programme – or basic training – should be conducted within the framework of the 2nd Brigade and not in an independent structure under the Army Operational Command.
- Thus the 2nd Brigade will be responsible for basic training as well as response force training.
- The 2nd Brigade will carry out the response force training in two battalions. These battalions are specifically designed to be deployed on international tasks (INTOPS battalions) subsequent to response force training.



This has made the strength of the force generated in the 2nd Brigade more cost-effective since it may vary in type and volume according to need. As a result of the adjustments the

¹³ Clauses 2 and 3 of agreement.

1st Brigade has been boosted by approx. 350 man-year equivalents and approx. 400 response force contracts from the 2nd Brigade. Army capacities in a high state of readiness for immediate deployment – including units for NRF – have been increased from approx. 3,550 soldiers to approx. 4,300 soldiers. In consequence, Danish Defence maintains the ability to deploy capacities from the army corresponding to approx. 1,500 persons continuously or up to approx. 5,000 persons for shorter periods simultaneously with an increase in the response capacity.

Army basic training is carried out in Høvelte, Slagelse, Holstebro, Skive, Fredericia, Aalborg, Vordingborg and Varde. Army response force training is carried out in Høvelte, Slagelse and Holstebro, although elements of response force training may be carried out at other garrisons depending on the composition and task of the INTOPS battalion.

The future structure of the army comprises approx. 9,100 man-year equivalents as the final target. To this may be added approx. 1,970 response force contracts and approx. 2,130 man-year equivalent conscripts.

Navy

The future structure of the navy comprises approx. 3,350 man-year equivalents as the final target. To this may be added approx. 25 response force contracts and approx. 200 man-year equivalent conscripts.

Air Force

The future structure of the air force comprises approx. 3,600 man-year equivalents as the final target. To this may be added approx. 340 response force contracts and approx. 145 man-year equivalent conscripts.

The navy and the air force are thus guaranteed the capacities needed to make a continuous contribution corresponding to approx. 500 persons.

Home Guard

The operational structure of the Home Guard has been adjusted to the civilian regional borders proposed by the structural commission to ensure that the operators within Total Defence have the same regional borders. The local defence region of Bornholms Værn has been decommissioned and a joint home guard district has been established. The district structure of the Army Home Guard has been adjusted to the requirement and the number of districts has been reduced from 23 to 18. A command structure has been established in the Total Defence regions, to which the other parts of Danish Defence contribute approx. 900 reserve officers and NCOs. The future structure of the Home Guard comprises approx. 620 man-year equivalents as the final target.

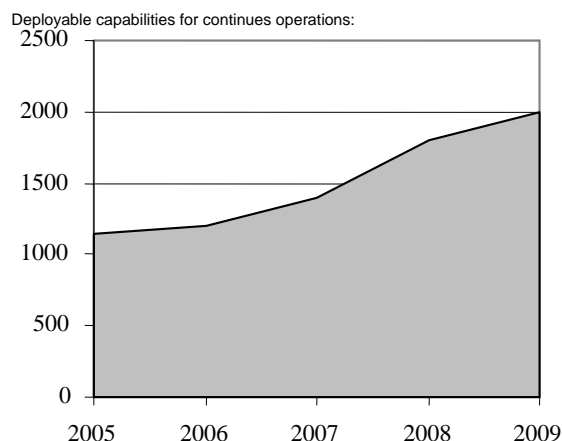
Total Defence.

The tasks of the emergency management services, the Home Guard and Danish Defence are gathered under the authority of the Minister of Defence in order to strengthen Total Defence by creating a coherent and coordinated emergency management. Furthermore, an office has been established in the Ministry of Defence to implement the development of Total Defence. The report of the working group regarding the centralisation of the Danish Emergency Management Agency and Danish Defence will be available at the end of the year.

Compulsory military service is reorganised and targeted towards Total Defence. Danish Defence Days (Forsvarets dag) will be held as part of the general conscript recruitment effort. All young men will be called in to attend and all young women will be invited to attend. Danish Defence Days will not only comprise elements from Danish Defence but also the emergency management services. Danish Defence Days will be held at the same time as the examination of men liable for military service and invited women. The day will start with a written test, physical examination to determine suitability for military service. Subsequently, all men and women declared suitable for military service will receive a presentation on Danish Defence and the emergency management services. The presentation will comprise information about military service, employment and career opportunities and response force contracts, etc. After the presentation those found suitable or partly suitable for military service may, if they so wish, conclude an agreement on military service and employment etc. following individual guidance.

5. Operational capabilities.

Danish Defence has been reorganised in order to provide operational capabilities and free resources to enable Danish Defence to establish and deploy forces in international operations quickly and flexibly, and maintain deployed capabilities corresponding to approx. 2,000 personnel (approx. 1,500 from the army and approx. 500 from the navy and the airforce). The capacity of Danish Defence to continuously deploy forces will be strengthened as follows:



By 2009, through targeted development and modernisation of the operational structure of Danish Defence, a reorganisation of the way in which forces are prepared for deployment and a significant strengthening of the equipment operation framework Danish Defence will be able to maintain capabilities corresponding to approx. 2,000 soldiers in international operations for DKK 900 million per year, compared to capabilities corresponding to approx. 1,150 soldiers in 2005.

6. Other issues.

The Ministry of Defence will analyse the total activity and development of Danish Defence continuously in order to report on this annually, including the deployment and redeployment of forces, the financial situation and the status of agreement implementation. The development of the functional services will be given special attention. The report will be transmitted to the Defence Committee of the Danish Parliament and will form the basis for a discussion between the parties to the agreement. One of the purposes of the discussions is to consider necessary corrections to the development of Danish Defence during the agreement period in order to ensure optimal relevance of Danish Defence and its capabilities, and to assess the correlation between the activities, efforts and finances of the Home Guard.

In the agreement period the Ministry of Defence will initiate work on any necessary adjustments and optimisation of the staff structure and school structure, including a possible amalgamation of two or more schools. The purpose of this work is to ensure balance between the personnel structure and the long-term development of Danish Defence taking into account the tasks of Danish Defence, personnel flexibility, recruitment possibilities and structural adjustments etc. Furthermore, the possibilities for training and recruiting reserve officers in the future will be analysed.

During the period the Ministry of Defence will establish a working group, which will analyse the advantages and disadvantages, including financial aspects, of amalgamating the three operational commands and the associated tasks in one joint operational command.

The Ministry of Defence has asked the Defence Command to prepare the basis for an anonymous survey among deployed Danish soldiers to have their opinion of the mission and the local population. The survey will also evaluate the training of enlisted personnel and officers prior to stressful deployment tasks in order to assess if the existing preparation and training is adequate. The result of the survey will be presented to the parties to the agreement before it is implemented.

It is generally agreed that the coordination of military and civilian efforts in international operations must be strengthened to obtain synergies from individual efforts and to heighten the visible effect of the overall Danish effort. A working group, which includes various NGOs, under the chairmanship of the Danish Ministry of Foreign Affairs has been established to draw up proposals for procedures for cooperative efforts between emergency relief agencies and Danish Defence. The result of the work will be presented to and discussed by the agreement parties.